

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки  
Кафедра менеджменту та економічної безпеки**

**НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ  
В СИСТЕМІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**кваліфікаційна робота**  
здобувача вищої освіти  
2 курсу заочної форми навчання  
**Катерини ЖУК**

**Науковий керівник**  
кандидат економічних наук, доцент  
**Ольга МАРЧЕНКО**

**Рецензент**  
генеральний директор  
ДП «Львівстандартметрологія»  
**Андрій СЛЮЗ**

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджмент та економічної безпеки

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Львів  
2025

## АНОТАЦІЯ

ЖУК К. Нематеріальна мотивація праці в системі кадрової безпеки організації.– Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2025.

У першому розділі узагальнені теоретичні засади, закордонний та вітчизняний досвід нематеріальної мотивації праці в системі кадрової безпеки організації.

Другий розділ містить аналіз нематеріальної мотивації праці в системі кадрової безпеки ДП «Львівстандартметрологія». Зокрема автором охарактеризовано господарську діяльність, оцінено рівень кадрової безпеки, проаналізовано форми і методи нематеріальної мотивації праці персоналу підприємства.

У третьому розділі обґрунтовані напрями покращення нематеріальної мотивації в системі кадрової безпеки ДП «Львівстандартметрологія».

**Ключові слова:** кадрова безпека організації, мотивація, нематеріальна мотивація, лояльність персоналу, коучинг, тимбідіг.

## ABSTRACT

ZHUK K. Intangible motivation for work in the personnel safety system of the organization. - Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty 073 «Management». Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

The first section summarizes theoretical foundations, foreign and domestic experience of intangible work motivation in the personnel safety system of the organization.

The second section contains an analysis of intangible work motivation in the personnel safety system of SE "Lvivstandartmetrologiya". In particular, the author describes economic activity, assesses the level of personnel safety, analyzes the forms and methods of intangible motivation of the work of the personnel of the enterprise.

The third section substantiates the areas of improvement of intangible motivation in the personnel safety system of SE "Lvivstandartmetrologiya".

**Keywords:** personnel safety of organization, motivation, intangible motivation, loyalty of staff, coaching, timbidiig.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ВСТУП</b>                                                                                                                                       | 4  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ<br/>МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ КАДРОВОЇ<br/>БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>                                   | 7  |
| 1.1. Поняття кадрової безпеки організації                                                                                                          | 7  |
| 1.2. Нематеріальна мотивація праці та її роль у забезпеченні<br>кадрової безпеки організації                                                       | 11 |
| 1.3. Закордонний та вітчизняний досвід нематеріальної<br>мотивації праці в організаціях                                                            | 18 |
| Висновки до першого розділу                                                                                                                        | 24 |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В<br/>СИСТЕМІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ДП<br/>«ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»</b>                             | 25 |
| 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ДП<br>«Львівстандартметрологія»                                                              | 25 |
| 2.2. Аналіз і оцінка рівня кадрової безпеки ДП<br>«Львівстандартметрологія»                                                                        | 32 |
| 2.3. Форми нематеріальної мотивації праці на ДП<br>«Львівстандартметрологія»                                                                       | 41 |
| Висновки до другого розділу                                                                                                                        | 47 |
| <b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ<br/>МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ<br/>КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ДП<br/>«ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТОЛОРОГІЯ»</b> | 48 |
| 3.1. Застосування коучингового підходу до навчання<br>персоналу                                                                                    | 48 |
| 3.2. Вдосконалення соціальних та психологічних форм<br>нематеріальної мотивації праці                                                              | 56 |
| Висновки до третього розділу                                                                                                                       | 63 |
| <b>ВИСНОВКИ</b>                                                                                                                                    | 64 |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>                                                                                                                  | 67 |
| <b>ДОДАТКИ</b>                                                                                                                                     | 75 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах сучасного ринку праці, де конкуренція за висококваліфіковані кадри зростає, нематеріальна мотивація допомагає організаціям утримувати своїх працівників, надаючи їм можливості для професійного розвитку, створюючи комфортне робоче середовище та забезпечуючи відчуття причетності до корпоративної мети. Таким чином, нематеріальна мотивація праці відіграє важливу роль в системі кадрової безпеки організації, сприяючи збереженню кваліфікованих і лояльних працівників, запобігаючи звільненням, плинності кадрів та знижуючи кадрові ризики за рахунок формування міцних, довірливих відносин з працівниками. У зв'язку з постійною зміною стимулів, потреб, цінностей та очікувань працівників, проблема пошуку ефективних нематеріальних засобів є завжди актуальною.

**Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми.** Кадрова безпека підприємства, організації була об'єктом наукового пізнання таких українських вчених як Н. Аблязової [2], О. Воронки [8], Д. Ковальського [15], Литовченко [23], Н.Подлужної [37; 38] та інших. Нематеріальну мотивацію праці досліджували такі науковці як А. Василик, А. Ращенко, А. Данилицька [5], Р. Винничук, Н. Рубаха [7], С. Леськова [22]. Однак, бракує досліджень нематеріальної мотивації праці у взаємозв'язку з кадровою безпекою організації, які не втрачають актуальності внаслідок зміни ринку праці, зовнішніх та внутрішніх чинників управління персоналом та трудових відносин, цінностей, очікувань та потреб працівників.

**Метою кваліфікаційної роботи є:** розробка та обґрунтування практичних рекомендацій щодо ефективних методів нематеріальної мотивації праці як інструменту підвищення кадрової безпеки організації на основі аналізу теоретичних положень мотивації та їх застосування у вітчизняній управлінській практиці.

Для досягнення поставленої мети, передбачається виконати такі **завдання:**

- з'ясувати сутність поняття «кадрова безпека організації»;
- дослідити форми та методи нематеріальної мотивації праці, виявити її роль у забезпеченні кадрової безпеки організації;
- узагальнити закордонний та вітчизняний досвід нематеріальної мотивації праці в організаціях;
- охарактеризувати господарську діяльність та фінансово-економічні результати державного підприємства «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» (ДП «Львівстандартметрологія»)
- дати оцінку рівню кадрової безпеки ДП «Львівстандартметрологія»;
- проаналізувати систему нематеріальної мотивації праці на ДП «Львівстандартметрологія»;
- розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо покращення нематеріальної мотивації праці для підвищення рівня кадрової безпеки ДП «Львівстандартметрологія».

**Об'єкт дослідження** – процес мотивації персоналу в системі кадрової безпеки організації.

**Предмет дослідження** – нематеріальні методи мотивації праці як інструмент забезпечення кадрової безпеки організації.

**Методи дослідження.** У кваліфікаційній роботі застосовано різноманітні загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу, порівняння та узагальнення, статистичний метод (для систематизації теоретичних положень нематеріальної мотивації праці в системі кадрової безпеки організації, аналізу її практичної реалізації на ДП «Львівстандартметрологія» та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення нематеріальних мотиваційних засобів), методи фінансового аналізу (для оцінки фінансово-економічних результатів діяльності ДП

«Львівстандартметрологія»), метод відносних коефіцієнтів, а також метод анкетування (для оцінки рівня кадрової безпеки, рівня лояльності персоналу ДП «Львівстандартметрологія»).

**Інформаційна база.** Основу дослідження складають навчальні та наукові публікації, статті фахових видань, які висвітлюють проблематику кадрової безпеки організації, нематеріальної мотивації праці; статистичні дані; результати соціологічних опитувань; дані анкетування, фінансова звітність, внутрішні відомості системи управління та інформація з офіційного веб-сайту ДП «Львівстандартметрологія».

**Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації).** Основні висновки, отримані в процесі дослідження, були представлені та обговорені на науково-практичній конференції, де отримали позитивні відгуки.

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Вона містить 7 таблиць, 15 рисунків і 7 додатків та викладена 63 сторінках на комп'ютерного набору. Список використаних джерел охоплює 63 позиції.

## **РОЗДІЛ 1.**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

#### **1.1. Поняття кадрової безпеки організації**

Серед численних теорій постіндустріального суспільства концепція креативної економіки сьогодні є однією з провідних. В умовах глобалізації креативність перетворилася на джерело конкурентних переваг та основний драйвер прогресу.

Креативну економіку трактують як концепцію постіндустріальної економіки, механізмом функціонування якої є система специфічних соціально-економічних відносин з приводу виробництва розподілу та споживання благ, що базуються на використанні в якості факторів виробництва інтелектуального капіталу, креативного потенціалу та таланту породжувати нові оригінальні ідеї, в результаті чого створюється інноваційний продукт (товар або послуга наділені економічною цінністю), або приймаються якісно нові рішення з метою забезпечення потреб суспільства [51, с. 68].

На наш погляд, в умовах креативної економіки основним ресурсом організацій стають люди (кадри) як носії інтелекту, таланту та креативності.

Творчість чи не єдина сфера, де людину не може замінити штучний інтелект (ШІ), який здатний аналізувати великі обсяги даних, знаходити закономірності та створювати нові комбінації на основі алгоритмів та вже існуючих даних. Але він не має емоцій, інтуїції чи особистого досвіду, які є важливими аспектами людської творчості. З огляду на сказане, для сучасних організацій вкрай важливим аспектом конкурентоспроможності в умовах креативної економіки є кадрова безпека.

Актуальність проблеми кадрової безпеки організації підтверджують соціологічні дослідження: так, за даними компанії Deloitte «Тренди у сфері людського капіталу 2023: нові правила для світу без меж», понад 70 % керівників зазначили, що їхні організації відчувають серйозний дефіцит талантів, а понад 50 % зіштовхуються з зростанням плинності кадрів [48].

Аналіз наукової літератури дав змогу виділити такі основні підходи до трактування поняття «кадрова безпека організації» (рис. 1.1.).

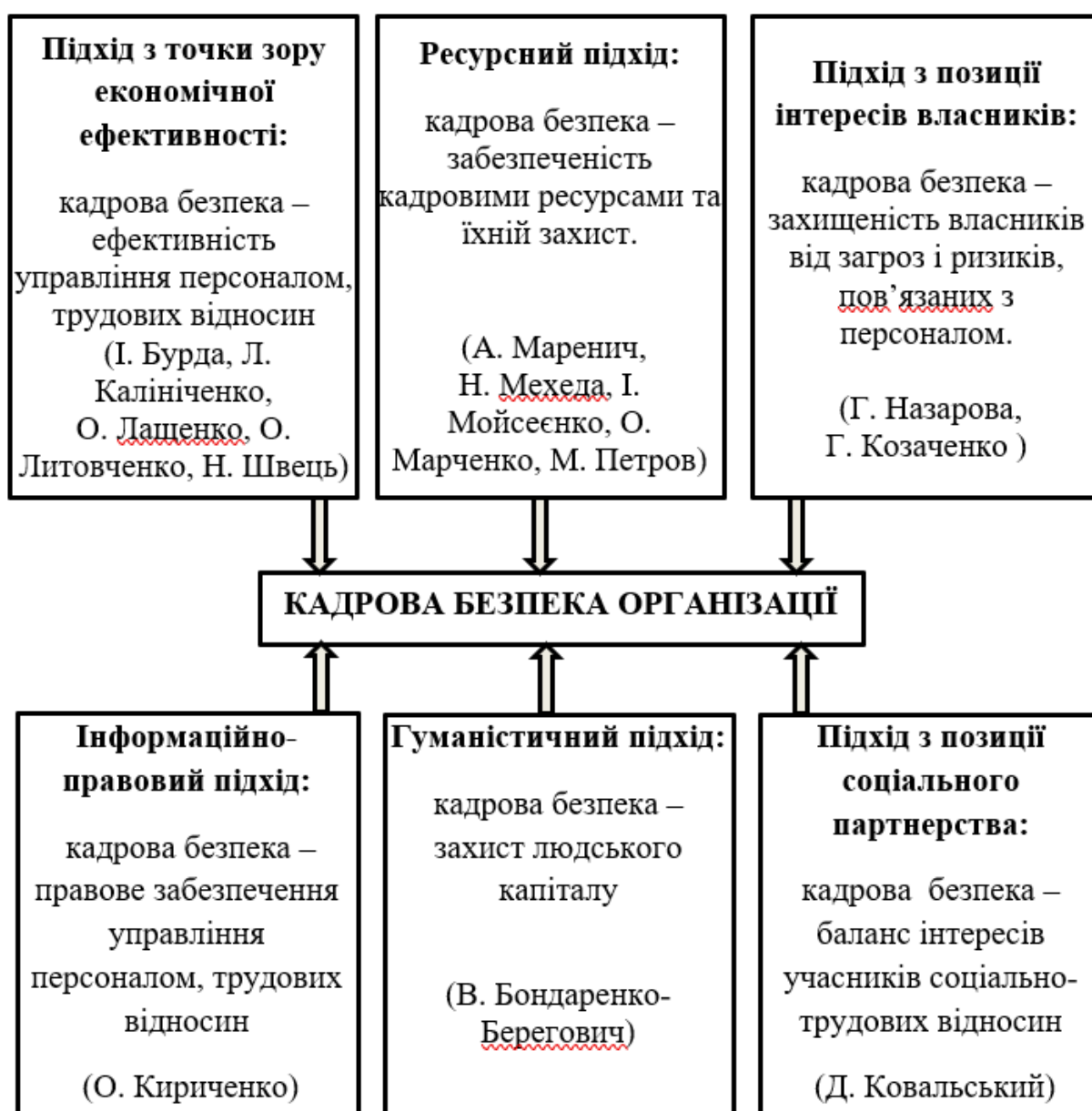


Рис. 1.1. Основні підходи до трактування кадрової безпеки організації  
Джерело: узагальнено автором за [11, с. 145, 17, с. 30-32 ].

З-поміж усіх підходів до визначення поняття «кадрова безпека організації», ми вважаємо найпрогресивнішими гуманістичний підхід, що орієнтується на людський капітал підприємства, та підхід з позиції соціального партнерства, оскільки він враховує інтереси не лише власників і працівників, а й суспільних інститутів.

Підсумовуючи, вважаємо, що наведені на рис. 1.1. підходи до розуміння кадрової безпеки організації не суперечать один одному, а тому, її можна тлумачити як такий стан соціально-трудових відносин в організації, за якого її людський капітал захищений від загроз, а інтереси власників, персоналу, соціуму є збалансованими та реалізованими завдяки мінімізації (нейтралізації) ризиків і загроз, пов'язаними з персоналом.

Аналіз наукових праць [6; 17; 23; 42] дав змогу виокремити компоненти кадрової безпеки організації (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Компоненти кадрової безпеки організації

Джерело: узагальнено автором за [6; 17; 23; 42]

Розвиваючи концепцію науковців про рівні кадрової безпеки [14, с. 26], вважаємо, що кадрова безпека організації формується на таких рівнях:

- рівень організації, на якому розробляються та впроваджуються стандарти і управлінські процедури щодо кадрової безпеки в системі управління персоналом конкретної організації;

- галузевий рівень, на якому розробляються та впроваджуються галузеві стандарти, що охоплюють специфічні аспекти кадрової безпеки в певній галузі;

- державний рівень, який включає законодавчі та інші нормативно-правові акти у сфері кадрової безпеки організацій, у тім числі, безпеки праці та захисту інтересів учасників трудових відносин;

- міжнародний рівень, який включає міжнародні конвенції, рекомендації та інші документи від МОП (Міжнародної організації праці), директиви ЄС, двосторонні міжнародні угоди і договори.

Основними завданнями організації в сфері кадрової безпеки є:

- відбір найбільш кваліфікованих кандидатів на вакантні посади з урахуванням професійно-кваліфікаційних вимог;

- формування кадрового резерву;

- заохочення та підтримка кар'єрного росту;

- сприяння особистісному та інтелектуальному розвитку працівників;

- вирішення трудових конфліктів і спорів;

- створення комфортних, ергономічних та безпечних умов праці;

- забезпечення охорони праці та безпеки на підприємстві;

- формування корпоративної культури безпеки та позитивного морально-психологічного клімату;

- підтримка фізичного і психічного здоров'я співробітників;

- захист конфіденційної інформації та технологічних секретів виробництва;

- підвищення рівня задоволеності працею та зміцнення лояльності працівників до організації.

## 1.2. Нематеріальна мотивація праці та її роль у забезпеченні кадрової безпеки організації

Мотивація є важливою функцією менеджменту та складовою процесу управління. Проблема мотивації праці актуалізувалася в кін. XIX ст. внаслідок індустріалізації та науково-технічного прогресу і не втрачає актуальності, у зв'язку з зміною основних цінностей та потреб людини.

У загальному розумінні мотивація – це сукупність зовнішніх чи внутрішніх рушійних сил, які стимулюють людину до свідомого чи несвідомого виконання визначених дій [26].

Науковці по-різному трактують поняття «мотивація праці» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Трактування поняття «мотивація праці» науковцями

| Науковці        | Зміст поняття «мотивація»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1               | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Васюта В.Б.     | Це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу. |
| Федоришина Л.М. | Це цілеспрямований процес формування такої поведінки персоналу, що сприятиме досягненню як особистих, так і поставлених підприємством цілей в найповнішій мірі.                                                                                                                                                                                            |
| Бондар Т.В.     | Це комплекс усіх мотивів, які впливають на поведінку людини.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Кузьмін О.Є.    | Вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації                                                                                                                                                                                  |
| Колот А.М.      | Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукують людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.                                                                                                                         |

Продовження табл. 1.1.

| 1                                                     | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Осовська Г. В.,<br>Юшкевич О. О.,<br>Завадський Й. С. | Процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що єднає інтелектуальні, фізіологічні і психологічні підпроцеси, які полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації.                                                            |
| Мушкін І. В.                                          | Функція керівництва, що створює у підлеглих стимули до праці з максимальним прибутком для підприємства                                                                                                                                                                                                                                                |
| Грідін О. В.,<br>Заїка С. О.,<br>Заїка О. В.          | Мотивування являє собою надскладний процес формування такого психологічного стану особистості, який визначає її поведінку в певних обставинах, формує відношення до процесів та явищ, активізує і спрямовує її на досягнення конкретної мети.                                                                                                         |
| Черевань І. В.,<br>Коваленко Ю. О.,<br>Голець С. П.   | Сукупність заходів впливу на персонал, що мають синергетичний ефект та призводять до підвищення зацікавленості працівників у досягненні підприємством стратегічної мети функціонування на ринку, оптимізують комунікаційну взаємодію між керівництвом та персоналом та покращують соціально-економічний та психологічний стан персоналу підприємства. |
| Сайко В. Р.                                           | Комплекс внутрішніх та зовнішніх чинників котрі спонукають працівника до ефективної праці задля задоволення особистих цілей, а також задоволення цілей організації.                                                                                                                                                                                   |

Джерело: узагальнено автором за [43; 56]

Таким чином, можна виділити два підходи до визначення поняття мотивація:

- загальний, який охоплює і зовнішній, і внутрішній вплив на поведінку працівника;
- управлінський, який зосереджений виключно на зовнішньому впливі на працівника.

Ми підтримуємо перший підхід до трактування мотивації праці, який враховує і внутрішні стимули поведінки особи і пропонуємо таке узагальнююче визначення цього поняття: мотивація праці – це процес

формування зовнішніх стимулів або стимулювання виникнення внутрішніх мотивів працівників до дій, які сприяють досягненню як індивідуальних, так і загальних цілей організації. Отже, ефективна мотивація повинна гарантувати не лише досягнення цілей організації через трудову діяльність працівника, а й задоволення його особистих потреб.

Процес мотивації можна зобразити на рис. 1.3.

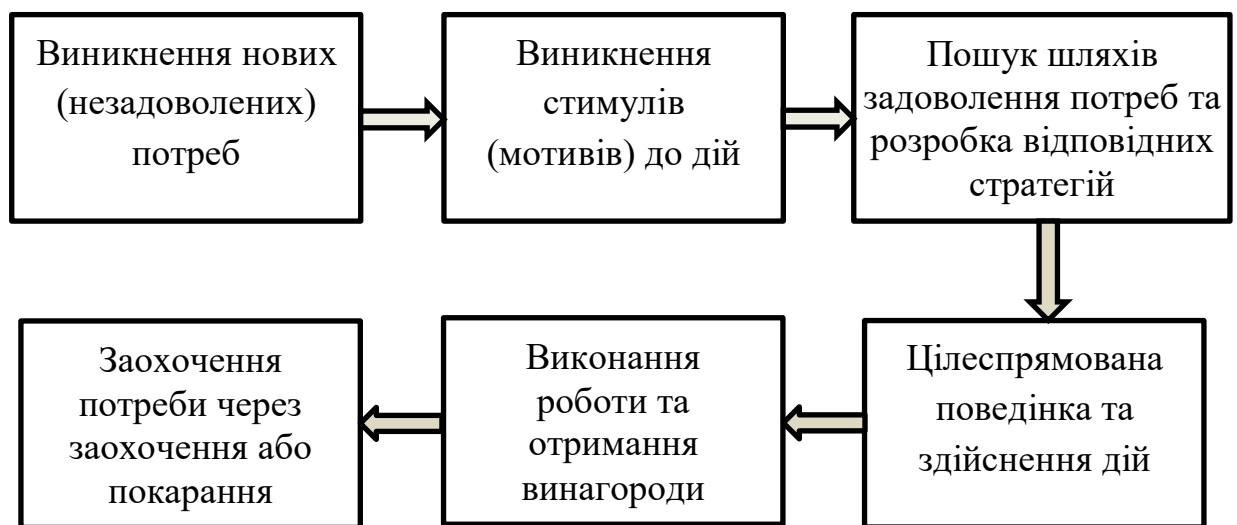


Рис. 1.3. Процес мотивації праці [ 56, с. 106]

Сучасні системи мотивації праці в організаціях поєднують ефективні мотиваційні методи та прийоми, розроблені на основі історичного досвіду теорії та практики менеджменту, які можна поділити на дві основні групи: матеріальні (що стосуються матеріальних винагород) та нематеріальні (соціально-психологічні).

У сучасних умовах нематеріальні засоби мотивації часто набувають більшої пріоритетності з кількох причин:

- зміна цінностей і очікувань працівників: в умовах глобалізації та розвитку технологій працівники все більше цінують не лише фінансові винагороди, а й умови для особистого розвитку, гармонії в житті, можливості для самовираження та кар'єрного росту, тому підтримка балансу між особистим життям і роботою стає важливішою за матеріальне заохочення;

– стрес і емоційне вигорання: сучасний ритм життя, високі вимоги та стрес можуть призводити до емоційного вигорання, нематеріальні стимули допомагають боротися з цими проблемами;

– економічна криза: в умовах економічної нестабільності, кризи, зазвичай, організації відчувають фінансові труднощі, що не дає змоги збільшувати розмір зарплати, а нематеріальні способи мотивації дозволяють підтримувати мотивацію персоналу без значних фінансових витрат;

– зростання значення командної роботи та корпоративної культури: в сучасних організаціях акцент робиться на позитивному робочому середовищі, розвитку взаємопідтримки серед працівників, формуванні єдиної команди;

– індивідуалізація підходу до мотивації: нематеріальні способи мотивації дозволяють організаціям персоналізувати підхід до кожного працівника, враховуючи його інтереси, потреби та очікування. Це створює більшу залученість і задоволення від роботи.

Науковці виділяють такі види нематеріальної мотивації праці: моральна; психологічна; організаційна; соціальна (рис. 1.4) [7, с. 86].

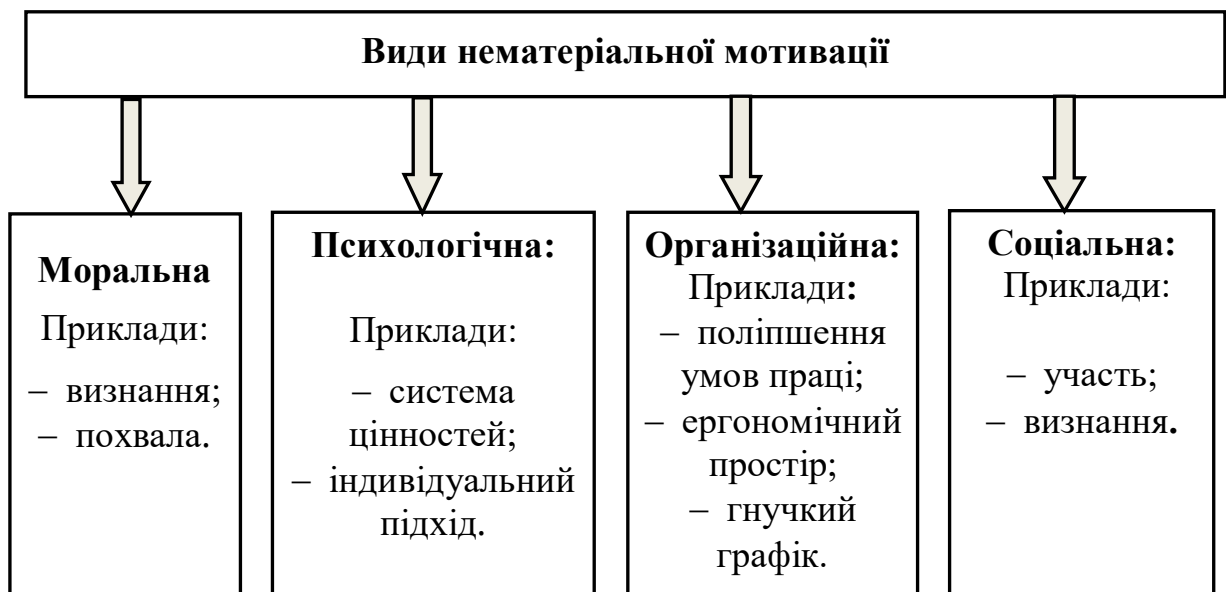


Рис. 1.4. Види нематеріальної мотивації праці в організації [7, с. 86].

Узагальнення наукових праць [5; 7; 22; 56] дозволило виділити такі найпоширеніші форми нематеріальної мотивації праці:

- офіційне визнання заслуг: нагородження почесними грамотами, медалями, відзнаками; відзначення на дошці пошани, оголошення подяки; присвоєння звань і титулів (наприклад, кращий працівник у певний період часу, у певній сфері діяльності або за типом поведінки), проведення конкурсів;
- підвищення кар'єрного статусу: включення до кадрового резерву, підвищення в посаді, кваліфікації чи розряді; переведення до іншого підрозділу; надання додаткових повноважень тощо;
- залучення до управлінських процесів та делегування повноважень: надання можливості вносити пропозиції щодо покращення роботи підрозділів та підприємства в цілому; ініціювання участі в обговоренні стратегічних питань та прийнятті управлінських рішень; залучення до робочих комітетів, дорадчих груп та комісій, що займаються розробкою пропозицій щодо розвитку підприємства, підвищення якості трудового життя, згуртованості колективу тощо;
- збагачення змісту праці та створення умов для творчого розвитку: звільнення від обов'язків, які обмежують інноваційний розвиток і творчий зріст; доручення завдань, що сприяють творчій активності та новаторству; надання необхідних ресурсів для вирішення інноваційних завдань; створення творчих груп; призначення керівником проектів з розроблення та впровадження нововведень тощо;
- створення можливостей для прояву індивідуальності та самостійності в роботі: забезпечення автономії у постановці цілей, ухваленні рішень щодо методів виконання поставлених завдань;
- комфортні умови праці: поліпшення психофізіологічних та ергономічних характеристик робочих місць; впровадження нових технологій та прогресивних форм організації праці й управління виробництвом; озеленення та декорування офісів, створення зон для творчості;

- реалізація програм професійного та особистісного розвитку працівників;
- удосконалення стилю керівництва та методів управління;
- формування і розвиток корпоративної культури: організація корпоративних святкувань, колективних подорожей;
- тимбілдінг: об'єднання колективу, команд через спільні активності;
- інформування працівників про діяльність підприємства;
- мотивація працівників через вільний час та гнучкий режим роботи: додаткові відпустки, можливість самостійно визначати робочі години, працювати віддалено, відведення робочого часу для особистих справ, додаткові вихідні;
- підтримка та увага з боку керівництва: вітання з важливими датами чи особистими подіями або досягненнями; визнання цінності кожного працівника, його результатів роботи та досягнень внеску в діяльність підприємства та досягнення корпоративних цілей; підтримка у разі невдач і помилок.

Нематеріальна мотивація відіграє ключову роль у забезпеченні кадрової безпеки організації, оскільки вона сприяє підвищенню лояльності працівників, зниженню рівня плинності кадрів і створенню позитивного корпоративного середовища, зокрема:

- працівники, які відчують визнання та підтримку, є більш відданими компанії;
- атмосфера довіри та поваги знижує ризик внутрішніх загроз (саботаж, розголошення конфіденційної інформації);
- комфортні умови праці та гнучкий графік втримують фахівців, знижуючи плинність кадрів;
- спільні цінності, сформовані корпоративною культурою знижують ризики внутрішніх конфліктів;

- корпоративні заходи, навчання, тимбілдіingi формують відчуття приналежності;
- розвиток і навчання персоналу сприяє професійному зростанню та зменшує ризик некомпетентності та людських помилок;
- можливість кар'єрного росту сприяє стабільності команди;
- визнання досягнень, гнучкий графік, баланс роботи та особистого життя знижують стрес і вигорання.

Ефективність нематеріальної мотивації пояснюється мотиваційною моделлю ХХІ століття кар'єрного аналітика Данієля Пінка, згідно з якою основними психологічними потребами людини є потреби в автономії, меті та майстерності. Задоволення цих потреб сприяє кращим досягненням і більш наповненому життю.

Під автономією розуміється бажання мати контроль над своєю роботою, здатність самостійно приймати рішення щодо того, як і коли виконувати завдання. Люди мотивовані, коли вони мають можливість вибору і свободи у своїй діяльності.

Під метою – прагнення досягти значущих цілей, що мають ширший сенс, ніж просто виконання завдань заради винагороди. Люди працюють ефективніше, коли їхня діяльність пов'язана з більш великою метою або місією.

Майстерністю вважається бажання вдосконалювати свої навички і ставати експертом у певній сфері. Підвищення майстерності викликає внутрішнє задоволення та стимулює досягнення високих результатів [36].

Таким чином, нематеріальна мотивація не тільки підвищує ефективність праці, але й забезпечує кадрову безпеку, зменшуючи ризики втрати ключових фахівців і внутрішніх загроз для організації.

### **1.3. Закордонний та вітчизняний досвід нематеріальної мотивації праці в організаціях**

У світовій управлінській практиці нагромаджений великий досвід нематеріальної мотивації праці, який має свої особливості у розрізі країн світу.

Так, наприклад, у США значний акцент у нематеріальному стимулюванні відводиться методи підвищення лояльності співробітників. Важливу роль американці надають підвищенню кваліфікації працівників та кар'єрному просуванню, у Франції перевага надається гнучкому графіку роботи та корпоративній культурі (навчання за рахунок коштів роботодавця французам не надто цікаве). У Японії вагомим складовим нематеріального стимулювання є система довічного найму, а серед методів нематеріальної мотивації значна увага відводиться як навчанню і можливостям професійного зростання, так і соціальним методам мотивації – святкуванню (фінансуванню) сімейних свят працівників, організації спортивних заходів тощо. У Швеції основними формами мотивації відповідно до суспільних цінностей є цікава робота, можливість працювати вдома, соціальні заходи [5, с. 229-230].

Успішні компанії світу використовують весь спектр традиційних, а також новітні методи нематеріальної мотивації. Так, у Facebook практикують широку автономію працівників (завдання і показники КРІ для себе вони визначають самостійно), підтримку з боку керівництва (щоп'ятниці CEO компанії виступає перед колективом), щотижневі вітання тих, хто працює довше 6 років. У компанії Google вагомими складовими нематеріальної мотивації є оплата навчання, свобода у плануванні завдань та робочого часу, зручний та комфортний робочий простір (зокрема, спортивний комплекс, перукарня, масажні крісла, кафетерії та чай-кава між поверхами у офісах, парк службових авто, якими можна скористатися і для особистих цілей, можливість брати на роботу домашніх улюбленців). Так, працівники самостійно встановлюють річні цілі, можуть до 20 % робочого часу витратити

на особисті справи, мають право у будь-який час робочого дня відвідати спортзал чи басейн, мають право запросити будь-якого колегу на каву. Схожа система мотивації і в Zappos: гнучкий графік роботи (гнучкі робочі години, 10 % робочого часу можна відводити для особистих справ); нагороди і визнання навіть за особисті досягнення, не лише професійне навчання, але й тренінги особистого розвитку; комфортний офіс (наявність фітнес-залів, барів і ресторанів здорового харчування, кімната для сну і відпочинку, кімната матері і дитини, бібліотека, консьєрж-служба для виконання особистих завдань персоналу). Окрім традиційного для американських компанії гнучкого графіку роботи «щасливих годин» та відгулів, особливістю нематеріальної мотивації компанії Airbnb є відпустка по догляду за дитиною до 4 місяців та чати біля каміна, під час яких діляться досвідом та спілкуються працівники різного рівня [61].

У історії українських компаній є досвід креативного піходу до нематеріальної мотивації:

- у компанії «ВВН Україна» регіональний менеджер, чий підрозділ показав найгірші результати за місяць, отримував в подарунок живу черепаху, за якою він був повинен доглядати протягом місяця в офісі компанії, разом з інструкцією по догляду за твариною;

- у компанії «Золоті ворота» існував титул «Герой корпорації», носій якого отримує довічну стипендію, а кращим працівникам надавалася можливість покататися на квадроциклах, які спеціально закупили;

- у «МакДональдз Юкрейн» проводилися конкурси «Усі зірки» (переможці якого мають можливість працювати під час Олімпійських ігор у ресторанах McDonald's в олімпійському селищі та побувати на спортивних змаганнях), «Голос МакДональдз» (переможці якого отримують можливість записати професійний кліп, а також пройти кастинг на міжнародний конкурс «Голос МакДональдз»);

– компанія МТС ініціювала проєкт «Ліга чемпіонів МТС Україна» для заохочення особистих досягнень працівників у таких своїх захопленнях як фотографія, альпінізм, мотоспорт, соціальні проєкти, поезія та футбол [29].

Суттєво вплинула на види і форми нематеріальної мотивації в Україні війна. Найбільшим людським пріоритетом стала безпека, а отже, вагомим напрямом нематеріальної мотивації – турбота про безпеку персоналу.

Зокрема, на українських підприємствах розроблять чіткі алгоритми дій під час повітряних тривог та складають тижневі графіки роботи (в офісі, віддаленої роботи), які дають змогу працівникам обрати найкомфортніше та найбезпечніше місце для них місце праці.

Актуальні під час війни форми нематеріальної мотивації на українських підприємствах представлено на рис. 1.5.

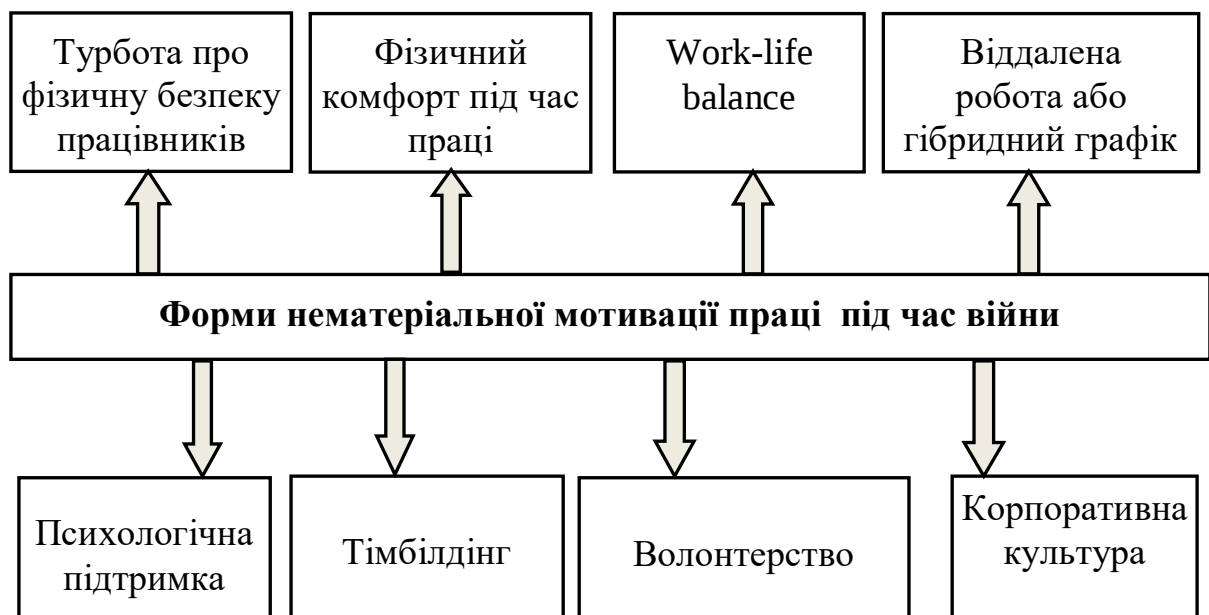


Рис. 1.5. Актуальні форми нематеріальної мотивації праці в українських організаціях

Джерело: розроблено автором

Так, компанія Accountor Ukraine окрім гібридного формату роботи для безпеки працівників, закупила кожному члену команди акумулятор для його фізичного комфорту і можливості працювати вдома за умови відсутності електроенергії.

У «Київстар» окрім постійної уваги до фізичної безпеки та психоемоційного стану працівників, діє спеціальна програма підтримки тих, які служать у ЗСУ шляхом гарантування збереження робочих місць та виплати в розмірі середнього місячного доходу.

МХП, міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій забезпечувала працівникам почуття стабільності та безпеки не звільняючи їх навіть у разі втрати актуальності посади, шляхом формулювання довгострокових цілей на наступні 5-10 років та можливості роботи з психологом.

У компанії «Нова Пошта» виключили з системи мотивації показники, на які впливають втрати робочого часу під час тривоги, створили психологічний клуб «Я поряд» для обговорення важливих питань, запровадили проєкт «Доставка гарних новин», організували клуби за інтересами та продовжили функціонування бігового клубу.

Компанія SoftServe запровадила нові види відсутності на роботі (оплачуваний Emergency Leave на випадок повітряних тривог, військових дій або відсутності електрики, Military Leave та Defense Leave для працівників, які захищають країну), опитування про безпеку персоналу за допомогою розсилки, гарячу лінію психологічної підтримки, релокаційні бонуси та можливість «замороження» зарплати [56].

Як видно з рис. 1.6., до ТОП-5 форм нематеріальної мотивації в українських організаціях під час війни за результатами опитування керівників відносяться: психологічна підтримка, гнучкий графік роботи, можливість навчання або перекваліфікації, публічне визнання і заохочення, можливість волонтерства за рахунок робочого часу.



Рис. 1.6. Напрями нематеріальної мотивації персоналу під час війни, % опитаних керівників [9, с. 185 ]

Узагальнення досвіду психологічної підтримки персоналу під час війни дало змогу науковцям виокремити такі її форми:

- проведення професійної діагностики психологічного навантаження в колективі, визначення впливу стресових чинників на окремих працівників, а також вивчення їх перебування в травматичних ситуаціях або на етапі їх переживання;

- регулярне анкетування щодо психоемоційного стану, безпеки чи потреби в допомозі;

- інформування працівників про симптоми психічних розладів та безкоштовні сервіси психологічної допомоги;

- організація групових майстер-класів на теми адаптації до воєнних реалій, подолання стресу і депресивного настрою, виходу з травматичних ситуацій, зниження тривожності та напруги, збереження і відновлення енергії під час війни;

- залучення професійного психолога для групових та індивідуальних консультацій, зустрічей для обміну переживаннями;

- відшкодування витрат на психологічну допомогу;
- корпоративна гаряча лінія психологічного консультування;
- кімнати для психологічного розвантаження [9, с. 189-190 ].

Під час війни, коли є потреба у гібридному або віддаленому форматі роботи виникає проблема зниження ефективності командної роботи, ускладнення комунікації та взаєморозуміння в колективі. Тому, вагомим напрямом підвищення ефективності команд та формою нематеріальної мотивації стає тімбілдинг, який, зокрема, формує відчуття причетності та дружній морально-психологічний клімат.

Українські організації впроваджують нові форми тімбілдингу в умовах війни з врахуванням психоемоційного стану працівників та актуальних соціальних проблем, спрямований на:

- підтримку соціально вразливих груп населення;
- допомогу безпритульним тваринам;
- донорство крові;
- підтримку ЗСУ будь-яким способом;
- відновлення зруйнованих об'єктів;
- експертну допомогу в розв'язанні суспільних проблем;
- фізичне здоров'я працівників (заняття різними видами командного спорту, туристичні подорожі);
- підтримку патріотизму та бойового духу [9, с. 195-196].

Таким чином, іноземні та українські організації нагромадили значний досвід нематеріальної мотивації працівників.

Під впливом суспільних явищ, процесів та подій форми нематеріальної мотивації видозмінюються, відповідаючи актуальним проблемам та викликам у сфері кадрової безпеки.

## **Висновки до першого розділу**

В умовах сучасної креативної економіки персонал є вагомим чинником конкурентних переваг, водночас багато організацій відчують дефіцит талантів і зіштовхуються з високим рівнем плинності кадрів, що актуалізує проблему кадрової безпеки організацій.

Під кадровою безпекою організації розуміють стан соціально-трудових відносин, за якого захищені інтереси всіх їхніх сторін, а ризики, пов'язані з персоналом, мінімізовані. Її компонентами є безпека життєдіяльності, психоемоційна, правова, інформаційна, економічна, безпека праці, безпека кар'єри.

Значний вплив на вирішення завдань кадрової безпеки організації має мотивація праці, яку можна визначити як процес формування зовнішніх стимулів або стимулювання виникнення внутрішніх мотивів працівників до дій, які сприяють досягненню як індивідуальних, так і загальних цілей організації.

Серед матеріальних і нематеріальних методів мотивації в теперішніх соціально-економічних умовах (зміна цінності працівників, перманентний стрес та емоційне вигорання на робочому місці, дефіцит фінансових ресурсів через економічні кризи), перевагу мають нематеріальні мотиваційні засоби: моральні, психологічні, організаційні і соціальні.

У практиці іноземних та українських організацій нагромаджений значний досвід застосування різноманітних форми і методів нематеріальної мотивації праці, такі як визнання заслуг, гнучкий графік роботи та комфортні умови праці, навчання та розвиток персоналу, підтримка творчості та індивідуальності та інші. Напрями, форми та методи нематеріальної мотивації в організаціях постійно змінюються, адаптуючись до нових викликів і потреб, відповідаючи на соціальні та економічні зміни, зокрема, проблеми та наслідки війни в Україні .

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»**

#### **2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ДП «Львівстандартметрологія»**

Державне підприємство «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» (ДП «Львівстандартметрологія», код ЄДРПОУ 04725912) є українським підприємством, що спеціалізується на стандартизації, метрології та сертифікації. Підприємство розташоване за адресою м. Львів, вул. Князя Романа, буд. 38. Директором підприємства є Слюз Андрій Ярославович [12].

Основний вид діяльності підприємства– 71.20 Технічні випробування та дослідження, іншими видами діяльності є:

- дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук;
- ремонт і технічне обслуговування інших транспортних засобів;
- ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування;
- будівництво житлових і нежитлових будівель [12].

Відповідно до Статуту ДП «Львівстандартметрологія», предметом його діяльності є:

- надання інформаційних послуг підприємствам, установам, організаціям і громадянам у сферах стандартизації, метрології, оцінки відповідності та захисту прав споживачів;
- проведення наукової, науково-технічної та науково-організаційної діяльності у зазначених сферах;

– виконання робіт і надання послуг у сферах стандартизації, метрології, оцінки відповідності та захисту прав споживачів, а також в інших напрямках, дозволених законодавством і передбачених Статутом [15].

Перелік послуг, які надаються ДП «Львівстандартметрологія» наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Послуги, які надаються ДП «Львівстандартметрологія»

Джерело: складено автором за [15]

Підприємство має багаторічну історію, що бере свій початок у 1985 році, коли у Львові, на території Галичини, було засновано Інспекторат мір і ваг.

Організаційна структура ДП «Львівстандартметрологія» наведена у додатку А.

До вищої ланки управління належить генеральний директор та три його заступники: перший заступник генерального директора (відповідає за виробничо-технічні та економічні питання), заступник генерального директора з економічних питань, заступник генерального директора з питань метрології.

Структура розподіляється на кілька головних напрямків:

- адміністративно-фінансовий сектор (підпорядковується напряму генеральному директору), який включає бухгалтерію, юридичний сектор, документообіг, інспекцію з охорони праці та інші адміністративні служби;

- виробничі та технічні підрозділи, які підпорядковуються першому заступнику генерального директора та охоплюють Центр оцінки відповідності, якості та стандартизації, випробувального центру (тестування, лабораторні дослідження), метрологічного центру (півірка та калібрування засобів вимірювальної техніки);

- економічний напрям, який очолюється заступником з економічних питань та складається з відділів економічного аналізу та фінансового планування, закупівель і матеріально-технічного постачання;

- метрологічний напрям, який очолюється заступником з питань метрології та включає відділи метрологічної атестації та стандартизації, відділи калібрування і півірки засобів вимірювальної техніки.

Проаналізувавши організаційну структуру ДП «Львівстандартметрологія», можна зробити висновок, що вона є бюрократичною (ієрархічною) з елементами функціональної та лінійно-функціональної моделі. Про це свідчить: чітка вертикаль; високий рівень формалізації; наявність заступників генерального директора, які відповідають

за різні сфери діяльності; поділ на підрозділи поділені за напрямками діяльності: фінанси, метрологія, стандартизація, випробування, економіка тощо; виконання спеціалізованими відділами чітко визначених функцій; поєднання чіткої лінійної підпорядкованості з функціональним поділом на спеціалізовані підрозділи.

Основні фінансові показники та результати господарської діяльності ДП «Львівстандартметрологія» наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні фінансові показники та результати господарської діяльності  
ДП «Львівстандартметрологія» за 2020-2024 рр.

| Показники                       | Роки    |         |         |         |         | Δ 2024-<br>2020 | Δ 2024/<br>2020 |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------|-----------------|
|                                 | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    |                 |                 |
| Активи,<br>тис. грн             | 15243,0 | 15660,0 | 15484,0 | 19018,0 | 40130   | 24887,0         | 2,63            |
| Власний<br>капітал,<br>тис. грн | 10197,0 | 10719,0 | 8857,0  | 8809,0  | 15718,0 | 5521,0          | 1,54            |
| Коефіцієнт<br>автономії         | 0,67    | 0,69    | 0,57    | 0,46    | 0,39    | -0,28           | 0,59            |
| Виручка від<br>реалізації       | 49988,0 | 57893,0 | 48809,0 | 65029,0 | 139550  | 89562,0         | 2,79            |
| Чистий<br>прибуток,<br>тис. грн | 2580,0  | 2607,0  | 1049,0  | 3202,0  | 8834,0  | 6254,0          | 3,42            |
| Рентабельність<br>активів, %    | 16,9    | 16,6    | 6,8     | 16,8    | 22,01   | 5,11            | 1,30            |
| Рентабельність<br>продажу, %    | 5,2     | 4,5     | 2,1     | 4,9     | 6,33    | 1,13            | 2,63            |

Джерело: складено та розраховано автором за даними додатків Б, В, Г, Д.

Як бачимо з даних табл. 2.1., протягом 2020-2024 рр. активи підприємства стабільно зростали і збільшилися у 2,6 разів. Значне збільшення активів порівняно з попереднім роком відбулося у 2024 рр. ( на 21112 тис.

грн або у 2,1 рази). Це свідчить про масштабні інвестиції або розширення активів підприємства.

Протягом 2021-2023 рр. спостерігалось зменшення власного капіталу підприємства: з 10719 до 8809 тис. грн, що може бути результатом низької рентабельності чи фінансових труднощів. Відновлення капіталу у 2024 р. до 15718 тис. грн свідчить про покращення фінансового стану підприємства.

Проте, частка власного капіталу в загальній структурі капіталу підприємства зменшилася за аналізований період. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) знизився з 0,67 у 2020 до 0,39 у 2024 р. (нормативне значення – 0,5). Це означає, що підприємство не може вважатися фінансово незалежним, що збільшує фінансовий ризик.

Виручка від реалізації ДП «Львівстандартметрологія» протягом 2020-2024 рр. збільшувалася з року в рік, причому найбільше зростання спостерігалось в 2024 р. (у 2,1 рази порівняно з попереднім роком). В цілому, за аналізований період чистий дохід від реалізації зріс у 2,8 разів, що свідчить про розширення бізнесу та/або підвищення обсягів продажу, що може бути результатом вдосконалення продуктів чи послуг, а також залучення нових ринків.

Разом з виручкою від реалізації, збільшувався чистий прибуток підприємства: з 2580 тис. грн у 2020 р. до 8834 тис. грн у 2024 р. (у 3,43 рази).

Тобто, за 2020-2024 р. ДП «Львівстандартметрологія» виконало, так зване, правило «золотого балансу»: темп росту виручки від реалізації перевищує темп росту активів, а темп росту чистого прибутку перевищує темп росту виручки від реалізації.

Рентабельність активів підприємства протягом аналізованого періоду варіювалася, знижуючись у 2022 р. до 6,8% та зростаючи у 2023 та 2024 рр. (до 16,8% та 22,01% відповідно). Це свідчить про те, що підприємство стало ефективніше використовувати свої активи для отримання прибутку.

Рентабельність продажу демонструвала схожу динаміку: зниження у 2022 р. до 2,1%, але зростання у 2023 та 2024 рр. до 4,9% та 6,33% відповідно. Це вказує на покращення управління витратами та ефективності продажів, зокрема на більш високий рівень маржі.

Загалом, рентабельність активів та продажу ДП «Львівстандартметрологія» є достатньо високими.

Отже, підприємство демонструє позитивні результати господарської діяльності в останні роки, зокрема в 2024 р. Значний приріст виручки та чистого прибутку вказує на суттєві успіхи в діяльності. Водночас зниження коефіцієнта автономії може вказувати на зростаючу залежність від зовнішнього фінансування, що потребує контролю.

Загалом підприємство успішно оптимізує свою діяльність, покращує ефективність використання активів і управління витратами, що дає змогу підвищувати рентабельність.

ДП «Львівстандартметрологія» має широку та стабільну клієнтську базу, до якої входять провідні та успішні компанії Львівської області. Серед них – відомі бренди, такі як «Галка», «Віденська кава», «Родинна ковбаска», «DUNA», «Enzym», «Гетьман», а також медичні лабораторії «Ескулаб», «Медіс» та «Біокурс». Окрім цього, підприємство обслуговує стратегічно важливі для регіону компанії, зокрема: ТзОВ «Радехівський цукор» – найбільшого виробника цукру в Західній Україні; ТзОВ «Надрагідробурмаш»; ТзОВ «Бадер Україна» – одного з лідерів у сфері виробництва автомобільної шкіри; спільне українсько-німецьке підприємство «Електротранс»; ТОВ «Біскотті» та багато інших.

Підприємство також тісно взаємодіє з місцевими органами влади та бере участь у різних програмах підтримки бізнесу. Зокрема, підприємство долучилося до ініційованого Львівською військовою обласною адміністрацією проекту фінансової допомоги мікро-, малим та середнім підприємствам. У межах цієї програми компанії могли отримати фінансування

до 100 тис. грн на оплату послуг із сертифікації, оцінки відповідності чи впровадження систем управління. Проект був спрямований на стимулювання інноваційного розвитку бізнесу, підтримку стратегічних підприємств, збереження робочих місць та допомогу в релокації бізнесу із зон активних бойових дій.

Центр також активно працює на міжнародному рівні, співпрацюючи з різними організаціями з сертифікації та стандартизації, щоб забезпечити високий рівень якості української продукції на міжнародних ринках.

Для комунікації з клієнтами, партнерами та аудиторією «Львівстандартметрологія» використовує офіційний вебсайт, сторінку у Facebook та канал на YouTube. Основним засобом взаємодії є сайт, де публікуються новини підприємства, рекомендації та корисна інформація.

Підприємство є лідером у Західному регіоні в галузі технічних випробувань і досліджень та займає першу позицію за обсягом виручки від реалізації. Частка його виручки від реалізації продукції у ТОП-10 суб'єктів підприємництва за КВЕД 71.20 «Технічні випробування та дослідження» у Львівській області складає майже чверть (за нашими розрахунками 23 % у 2023 р).

Отже, державне підприємство «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» – це провідна організація у сфері технічних випробувань та досліджень, що відіграє ключову роль в економіці регіону. Її діяльність сприяє підвищенню якості продукції, зміцненню довіри споживачів, розвитку міжнародної торгівлі та конкурентоспроможності підприємств.

Крім того, компанія підтримує впровадження інновацій, забезпечує відповідність продукції та процесів до вимог законодавства та сприяє технологічному розвитку країни.

## 2.2. Аналіз і оцінка рівня кадрової безпеки ДП «Львівстандартметрологія»

Дієвість системи мотивації праці відображається у рівні кадрової безпеки організації. Тому, оцінимо рівень кадрової безпеки ДП «Львівстандартметрологія» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Динаміка показників кадрової безпеки ДП «Львівстандартметрологія»  
у 2021-2023 рр.

| №  | Показники                                                                                                     | 2021    | 2022    | 2023    | 2024     | Δ(2024-2021) | Δ(2024/2021) |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------|--------------|--------------|
| 1  | 2                                                                                                             | 3       | 4       | 5       | 6        | 7            | 8            |
| 1. | Кількість працівників, осіб                                                                                   | 220     | 203     | 188     | 281      | 61           | 1,23         |
| 2. | Коефіцієнт плинності кадрів                                                                                   | 0,091   | 0,080   | 0,077   | 0,00     | -0,09        | 0            |
| 3. | Чистий дохід, тис. грн                                                                                        | 57893,0 | 48809,0 | 65029,0 | 139555,0 | +81662,0     | 2,41         |
| 4. | Продуктивність праці (дохід на одного працівника), <u>Revenue per Employee (RE)</u> , тис грн.                | 263,15  | 240,44  | 345,90  | 496,63   | +233,5       | 1,89         |
| 5. | Чистий прибуток, тис. грн                                                                                     | 2607,0  | 1049,0  | 3202,0  | 7245,0   | +4638,0      | 2,78         |
| 6. | Витрати на оплату праці, тис грн.                                                                             | 38239,0 | 32067,0 | 42258,0 | 91627,0  | +53388       | 2,40         |
| 7. | Рентабельність витрат на оплату праці за чистим прибутком, <u>Return on Employee by Net Profit, RLCNP</u> , % | 6,82    | 3,27    | 7,58    | 7,91     | +1,09        | 1,16         |
| 8. | Середня заробітна плата на підприємстві, грн. за місяць                                                       | 14484,5 | 13163,8 | 18731,3 | 27172,9  | 12688,4      | 1,875998     |

Продовження табл. 2.2

| 1   | 2                                                                                                                         | 3    | 4    | 5    | 6    | 7     | 8    |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|-------|------|
| 9.  | Коефіцієнт мотивації заробітної плати (співвідношення середньої зарплати на підприємстві з середньою в економіці України) | 1,03 | 0,89 | 1,07 | 1,27 | +0,24 | 1,23 |
| 10. | Продуктивність праці (загальний дохід до витрат на оплату праці), Labor Costs per Employee (LCE)                          | 1,51 | 1,52 | 1,53 | 1,52 | +0,01 | 1,00 |

Джерело: складено та розраховано автором за [12; 45; 50; 55] та додатків Б, В, Г, Д.

Як свідчать дані табл. 2.2., за 2021-2023 рр. кількість працівників ДП «Львівстандартметрологія» зменшилася на 32 особи або на 15 %.

Можна припустити, що це є наслідком оптимізації чисельності персоналу. Проте, у Листі-очікувань власника підприємства на 2025 рік, затвердженому Наказом Мінекономіки від 3 січня 2025 року № 44, планова кількість працівників підприємства у 2025 р. – 348 (на 2024 рік – 325, тоді як фактично працює 281). Отже, виходячи з цього, можна зрозуміти, що існуюча з 2021 р. тенденція до скорочення чисельності персоналу ДП «Львівстандартметрологія» – явище не бажане і не заплановане (контрольоване) і плинність кадрів зумовлена звільненням за власним бажанням.

У 2024 р. вдалося збільшити кількість персоналу, аж до 281 працівника, проте, це ще не відповідає цільовому показнику Листа-очікування.

Плинність кадрів на ДП «Львівстандартметрологія» – у 2021-2023 рр. можна пояснити впливом війни, яка зумовила еміграцію українців закордон та

потребу мобілізувати чоловічу частину населення на службу у ЗСУ для захисту країни.

Позитивно, що коефіцієнт плинності кадрів на підприємстві у 2023-2024 рр. зменшився відносно 2021 р., отже масштаби плинності знизилися.

За період 2021-2024 рр. витрати на оплату праці на ДП «Львівстандартметрологія» зросли аж у 2,4 рази або на 53 млн грн, причому, суттєве зростання відбулося якраз у 2024 р. (у порівнянні з 2023 р. у 2,2 рази).

Відповідно, підвищився середній рівень оплати праці на підприємстві: у 2024 р. середня зарплата становила 27172,9 грн, що у 1,9 разів більше, ніж у 2021 р.

Коефіцієнт мотивації заробітної плати (співвідношення середньої зарплати на підприємстві з середньою в економіці України) на ДП «Львівстандартметрологія» протягом 2021-2023 рр. був невисоким і збільшився несуттєво: з 1,03 до 1,07. Проте, у 2024 р. коефіцієнт мотивації заробітної плати зріс до 1,27.

Позитивно слід відзначити той факт, що коефіцієнт мотивації заробітної на підприємстві більший за одиницю. Але, його розрахунок передбачає порівняння середньої заробітної плати працівників підприємства з середньою по країні, а вона в Україні є досить низькою. Так, за даними статистики у 2023 р. в доларовому еквіваленті вона дорівнювала 477 доларів США, що еквівалентно 156 Біг-Макам (який використовують для оцінки паритету купівельної спроможності). Для порівняння: у США середній рівень оплати праці відповідав більше 1000 (1166) Біг-Маків. Очевидно, що такий рівень оплати праці не сприяє відтворенню людського капіталу і не може ефективно мотивувати до праці.

Відповідно до Листа-очікувань власника підприємства на 2025 рік, затверджену Наказом Мінекономіки від 3 січня 2025 року № 44, суттєво покращення у сфері оплати праці, на наш погляд не прогнозується (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Показники чисельності персоналу та оплати праці на  
ДП «Львівстандартметрологія» відповідно до  
Листа-очікувань власника на 2025 р.

| Показники                                                                                                                             | 2023<br>(факт) | 2024<br>(план) | 2025<br>(план) | 2026<br>(план) | 2027<br>(план) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Середня кількість працівників<br>(штатних працівників, зовнішніх<br>сумісників та працівників, які<br>працюють за ЦПХ), у тому числі: | 188            | 325            | 348            | 348            | 348            |
| Керівник                                                                                                                              | 1              | 1              | 1              | 1              | 1              |
| адміністративно-управлінський<br>персонал                                                                                             | 7              | 6              | 6              | 6              | 6              |
| Працівники                                                                                                                            | 180            | 318            | 341            | 341            | 341            |
| Витрати на оплату праці, тис. грн                                                                                                     | 42258          | 68184          | 87675          | 92058          | 96660          |
| Середньомісячні витрати на оплату<br>праці одного працівника (грн)                                                                    | 18731          | 17483          | 20995          | 22045          | 23147          |

Джерело: [15]

За аналізований період (2021-2024 рр.) на ДП «Львівстандартметрологія» значно покращилася ефективність та результативність управління персоналом. Про це свідчить зростання продуктивності праці зросла на 233,5 тис. грн (або у 1,89 разів) в розрахунку на одного працівника. Отже, дохід підприємства на одного працівника зріс, що може бути наслідком підвищення ефективності праці чи зростання обсягу продажів.

Продуктивність праці, обчислена як співвідношення загального доходу до витрат на оплату праці збільшилася несуттєво: з 1,51 у 2021 році до 1,52 у 2024 році, що є наслідком одночасного зростання витрат на оплату праці.

Рентабельність витрат на оплату праці за чистим прибутком протягом аналізованого періоду була невисокою (7-8 %) та зросла несуттєво (на 1 %).

Кадрова безпека організації визначається лояльністю персоналу та рівнем задоволеності працею. Для аналізу цих її чинників доцільно застосовувати метод опитування. Розроблену анкету для опитування персоналу подано у додатку Е.

У опитуванні прийняло участь 252 працівники ДП «Львівстандартметрологія» з 281 ( фактично працюючих у 2024 р.).

Відповіді респондентів розподілилися наступним чином.

В загальному, дуже задоволені роботою 29,0 % (73 працівники), задоволені – 48,0 % (121 працівників), нейтральне ставлення – 21,8 % (55 працівників), незадоволені - 1,2 % (3), дуже незадоволених немає (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Рівень задоволення роботою працівників ДП «Львівстандартметрологія», % опитаних.

Джерело: складено автором за результатами анкетування

На запитання, чи відчуваєте Ви, що Ваша робота має значення для компанії, респонденти відповіли так:

- так, завжди – 87,3 % (220 працівників);
- іноді: 12,7 %.

Як дуже хороші оцінили свої умови праці трохи більше чверті (26 % або 66 осіб ) працівників ДП «Львівстандартметрологія», як хороші – 65 % (або 164 особи) , як середні – 9 % ( або 22 особи). Ніхто з персоналу не оцінює свої умови праці як погані чи дуже погані.

Як дуже дружню атмосферу в колективі оцінюють 25 % працівників або 64 особи, дружню – 50 % ( 127 осіб), нейтральну – 25 %. Ніхто не оцінює моральний клімат на підприємстві як напружений або дуже напружений.

Дуже важливим аспектом нематеріальної мотивації є відчуття уваги з боку керівництва. Його можна опосередковано оцінити за відповідями на питання: «Як часто ви отримуєте зворотний зв'язок від вашого керівника ?». Відповіді працівників ДП «Львівстандартметрологія» на нього представлено на рис. 2.3.

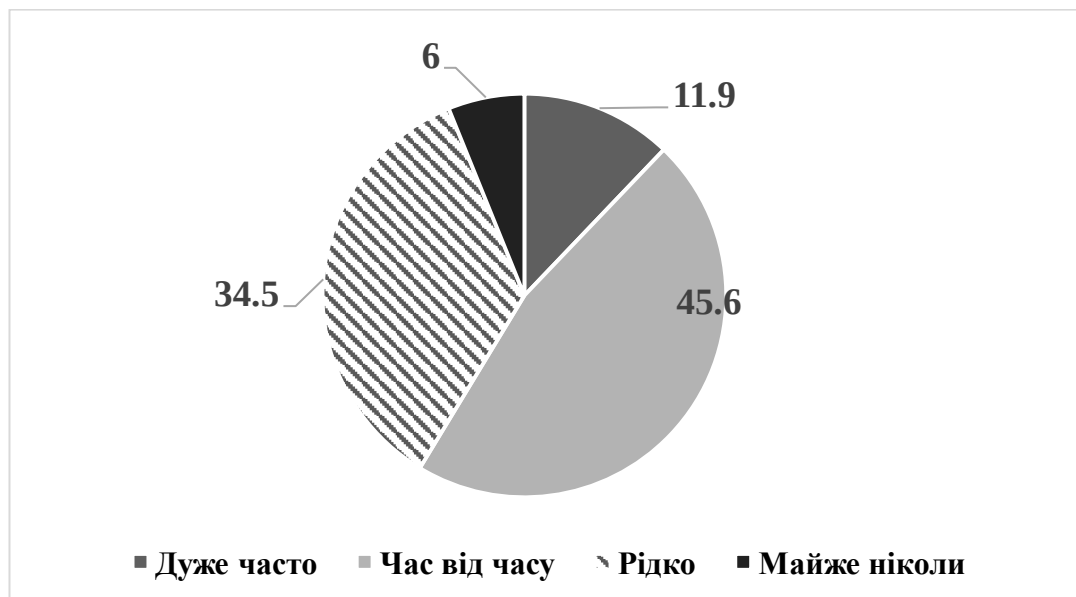


Рис. 2.3. Оцінка частоти отримання зворотного зв'язку від керівництва працівниками ДП «Львівстандартметрологія», % опитаних.

Джерело: складено автором за результатами анкетування

Як бачимо з рис. 2.3., більше половини (57,5 %) персоналу ДП «Львівстандартметрологія» відчувають зворотний зв'язок з боку керівника

дуже часто і часто. Однак, насторожує, що 34,5 % ( або 87 працівників) його відчують рідко, а 6 % (15 працівників) – ніколи.

Щодо рівня задоволеності зарплатою, то більшість працівників підприємства зазначили, що зарплата відповідає очікуванням, але могла б бути вищою: так відповіло 51,2 % або 129 працівників. Значно нижчою за очікування є зарплата для 10,7 % або 27 працівників, не відповідає очікуванням для 34,1 % (86 осіб), повністю відповідає очікуванням – лише для 4 % (10 осіб).

Дуже задоволеними соціальними пільгами є 4 % (10 працівників), задоволеними – 24 % (60 працівників), нейтрально оцінюють 70 % (176 працівників), незадоволеними – 2 % (5 працівників).

Лише 8 % працівників (20 осіб) ДП «Львівстандартметрологія» вважають, що у них постійно є можливості для професійного розвитку та навчання, 40 % зазначають, що іноді, рідко – 30 %, ні – 22 %. Тобто, половина персоналу підприємства відчуває дефіцит навчання.

Як дуже високі можливості для кар'єрного зростання в компанії оцінюють лише 8 % працівників, високі – 20 %, середні – 30 %, низькі – 22 %. Кожний п'ятий працівник (загалом 20 %) вважає, що вони відсутні.

Розподіл відповідей працівників ДП «Львівстандартметрологія» на запитання «Чи рекомендували б ви нашу компанію як місце роботи своїм друзям або знайомим ?» подано на рис. 2.4.

Як бачимо, кожний четвертий працівник підприємства безсумнівно готовий рекомендувати його як місце праці. А понад три четвертих (77 %), можливо будуть його рекомендувати.

Також, спостерігаємо високий рівень бажання працівників залишитися працювати на підприємстві (рис. 2.5.)

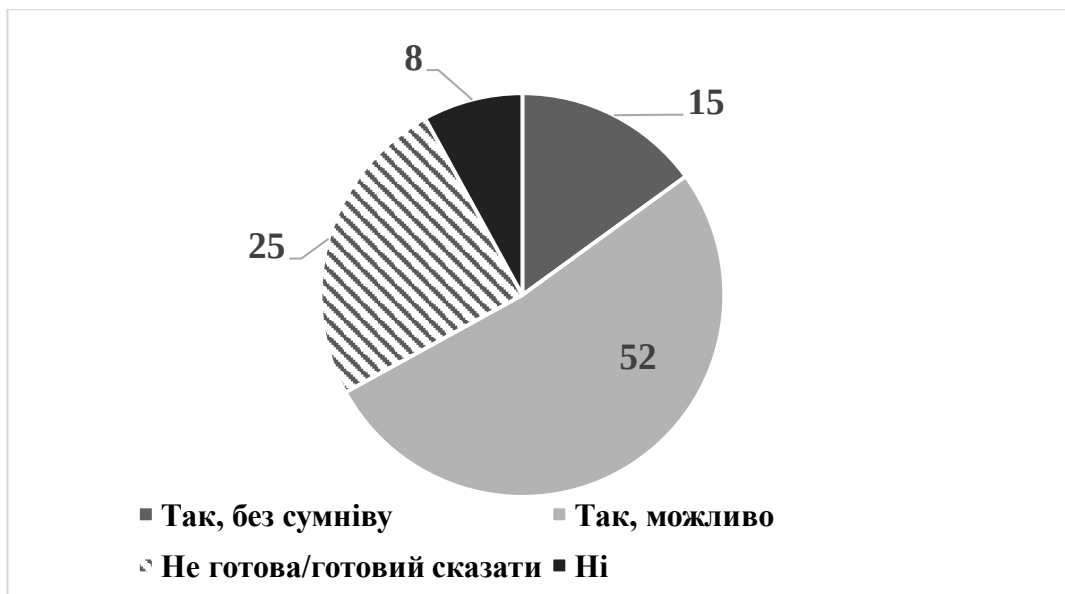


Рис. 2.4. Готовність рекомендувати ДП «Львівстандартметрологія» як місце роботи друзям, знайомим, % опитаних.

Джерело: складено автором за результатами анкетування

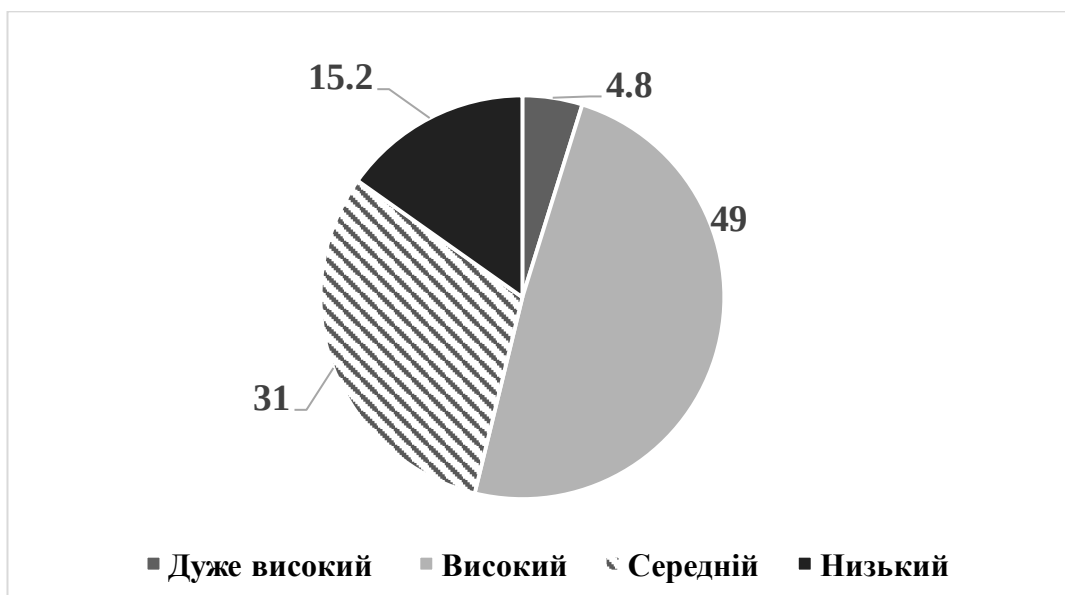


Рис. 2.5. Оцінка бажання залишитися в організації працівниками ДП «Львівстандартметрологія», % опитаних.

Джерело: складено автором за результатами анкетування

Так, 4,8 % (12 осіб) працівників оцінюють рівень свого бажання залишитися працювати на підприємстві на довгий термін як дуже високий, 49 % (123 особи) - як високий. Тобто більше половини (53,8 %) персоналу бажає працювати в організації довго. Це дуже хороший показник. Однак, на наш погляд, частково він зумовлений суспільно-економічними наслідками війни в Україні, рівнем безробіття та складністю знайти роботу.

На запитання про те, що можна було б покращити в компанії для підвищення лояльності та задоволення роботою, 51 % працівників вказали збільшення заробітної плати.

На запитання про пропозиції щодо покращення робочих умов чи взаємодії в компанії, 17,8 % (45 працівників) зазначили, що було б добре проводити більше корпоративних заходів, 2 % (5 осіб) – запровадити гнучкіший графік роботи.

Отже, аналізуючи результати анкетування працівників ДП «Львівстандартметрологія» можна зробити такі висновки.

В цілому, лояльність та задоволеність роботою персоналу підприємства можна оцінити як високу: 77 % працівників є дуже задоволеними або задоволеними роботою, понад половина (53,8 %) бажають працювати на ньому довгий термін, майже три чверті, можливо будуть його рекомендувати близькому оточенню.

Оскільки, задоволення зарплатою та соціальними пільгами помірно, не для всіх працівників вони відповідають очікуванням, матеріальна мотивація не є головним чинником відданості персоналу. Такий результат є наслідком впливу демократичного стилю управління, який має позитивний вплив на взаємодію в колективі, тому більшість працівників відчуватимуть комфорт, хоча не всі зможуть отримувати зворотний зв'язок регулярно.

Оскільки підприємство є державним, і керівництво має обмежений вплив на розмір заробітної плати, то для покращення рівня задоволеності роботою, має бути розвиток нематеріальної мотивації праці.

### 2.3. Форми нематеріальної мотивації праці на ДП «Львівстандартметрологія»

Основні форми нематеріальної мотивації праці на ДП «Львівстандартметрологія» та компоненти кадрової безпеки, на який вони впливають, представлено на рис. 2.6.

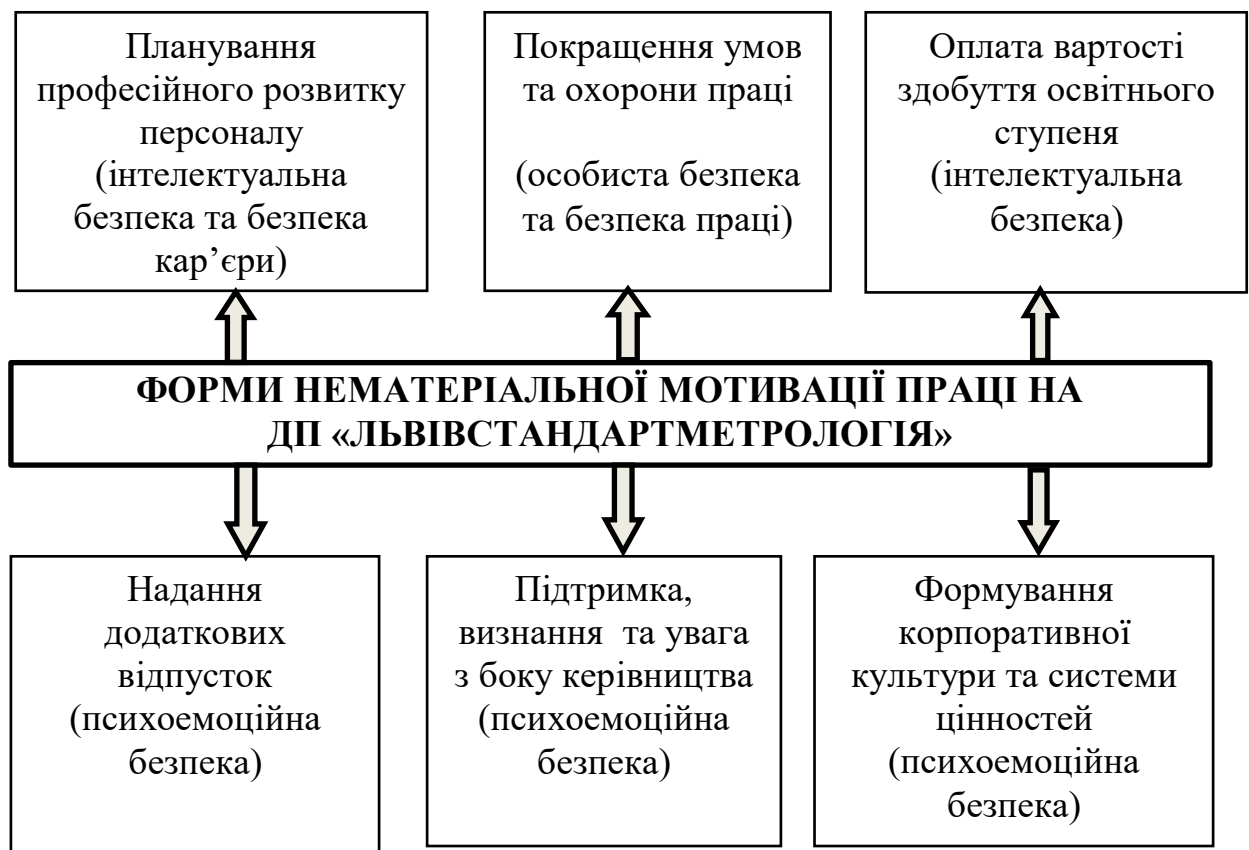


Рис. 2.6. Форми нематеріальної мотивації праці на ДП «Львівстандартметрологія»

Джерело: складено автором

Розглянемо основні форми нематеріальної мотивації праці на ДП «Львівстандартметрологія» детальніше.

Важливою для забезпечення інтелектуальної та кар'єрної безпеки є така форма нематеріальної мотивації як професійний розвиток персоналу.

Професійний розвиток персоналу ДП «Львівстандартметрологія» здійснюється за такими напрямками навчання та підвищення кваліфікації:

- метрологічне забезпечення;
- повірка (калібрування) засобів вимірювальної техніки;
- підготовка кандидатів у аудитори (експерти) з оцінки відповідності продукції технічним регламентам;
- підготовка кандидатів у аудитори (експерти) з сертифікації продукції та послуг;
- підготовка кандидатів у аудитори з сертифікації систем управління якістю, систем екологічного управління тощо [15].

Так, зокрема, план навчання та підвищення кваліфікації працівників ДП «Львівстандартметрологія» (додаток Ж ) на 2024 рік передбачає залучення до професійного розвитку 31 працівника за такими напрямками:

- сертифікація аудиторів (повторна і первинна);
- нагляд за сертифікованим аудитором;
- професійна підготовка за видами вимірювань;
- підвищення кваліфікації за видами вимірювань.

Окрім планового навчання та підвищення кваліфікації, працівники підприємств мають можливості для особистого і професійного розвитку за рахунок систематичного відвідування спеціалізованих професійних форумів, семінарів та конференцій. Зокрема, представники підприємства 23 травня 2024 р. взяли участь у роботі Міжнародного форуму «Інфраструктура якості України – платформа взаємодії бізнесу в системі єдиного ринку ЄС», організованому за ініціативи Мінекономіки та за підтримки проєкту TIPSTER Фонду підтримки реформ та програми міжнародної співпраці ReACT4UA, 13-14 листопада – у II Міжнародній науково-практичній конференції «Інформаційно-вимірювальні технології», яка відбулася у Національному університеті «Львівська політехніка» [15].

Колективним договором підприємства передбачена також така форма нематеріальної мотивації як повна або часткова компенсація вартості навчання працівників підприємства на освітніх рівнях бакалавра, магістра, доктора філософії за напрямком роботи працівника чи підприємства за умови наявності коштів та фінансової можливості. Така компенсація надається не частіше, ніж двічі на рік, і є безповоротною.

Така форма нематеріальної мотивації як покращення умов та охорони праці реалізовується за допомогою розробки і виконання комплексних заходів поліпшення стану безпеки, гігієни та виробничого середовища праці, що передбачено колективним договором. З цією метою на охорону праці щорічно виділяються кошти в обсязі не менше 0,5% від фонду оплати праці за попередній рік.

Також у сфері покращення умов праці та охорони праці колективним договором передбачено:

- проведенням атестації робочих місць за умовами праці працівників, зайнятих у шкідливих, важких, особливо шкідливих, особливо важких умовах праці, для встановлення їх права на пільгове пенсійне забезпечення та інші пільги та компенсації;
- забезпечення працюючих сертифікованими засобами індивідуального та колективного захисту, спецодягом, спецвзуттям згідно діючих норм, а також миючими та знешкоджуючими засобами, молоком та іншими продуктами відповідно до роз'яснення МОЗ України; забезпечення усіх підрозділів медикаментами першої допомоги не рідше двох разів на рік за необхідності;
- проведення попередніх і періодичних медоглядів працівників, зайнятих на роботах з шкідливими та особливо шкідливими умовами праці, виконання рекомендацій заключного акту за результатами медичного огляду, доплату до зарплати за роботу в шкідливих та особливо шкідливих умовах;

- щомісячний розгляд стану справ з охорони праці, створення здорових та безпечних умов праці, прийняття необхідних заходів щодо профілактики виробничого травматизму та професійної захворюваності та відповідальність інженерно-технічних працівників ДП «Львівстандартметрологія» за виконанням посадових обов’язків з охорони праці;

- здійснення обліку і аналізу причин нещасних випадків на виробництві, професійних захворювань та надання їх результатів УОУ за підсумками півріччя і року;

- організацію не рідше одного разу в рік навчання працівників з питань охорони праці.

- розроблення заходів із запобігання поширенню епідемії ВІЛ-СНІДу, пандемії гострих респіраторних вірусних захворювань різної етимології та туберкульозу у виробничому середовищі, недопущенні випадків дискримінації працівників з такими захворюваннями.

Така форма нематеріальної мотивації як додаткові відпустки також передбачена колективним договором.

Щорічні додаткові оплачувані відпустки працівникам ДП «Львівстандартметрологія» надаються:

- зайнятим на роботах із шкідливими і важкими умовами праці відповідно та зайнятим на роботах з особливим характером відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 17.11.1997 року № 1290 «Про затвердження Списків виробництв, робіт, цехів, професій і посад, зайнятість працівників в яких дає право на щорічні додаткові відпустки за роботу із шкідливими і важкими умовами праці та за особливий характер праці» – від 4 до 7 календарних днів;

- з ненормованим робочим днем, згідно з «Переліком професій і посад працівників ДП «Львівстандартметрологія» з ненормованим робочим днем» – 4 календарні дні.

Конкретна тривалість таких відпусток встановлюється залежно від: результатів атестації робочих місць за умовами праці та часу зайнятості працівника в цих умовах; часу зайнятості працівників в цих умовах.

Працівник, що має декілька підстав для отримання щорічних додаткових відпусток, може обрати лише одну з них. Якщо до початку робочого року працівник не подасть заяви про вибір виду щорічної додаткової відпустки, вважатиметься, що він обрав відпустку найдовшої тривалості.

Також надається додаткова оплачувана відпустка працівникам за умови безперервного стажу роботи на підприємстві:

- від 10 до 15 років – 1 календарний день;
- від 15 до 20 років – 2 календарних дні; більше 20 років – 3 календарних дні.

Додаткова відпустка підлягає виплаті грошовою компенсацією при умові її невикористання.

Додаткові відпустки надаються за рахунок інших операційних витрат у таких особливих випадках:

- народження дітей (батькові) – 14 днів;
- проведів на військову службу дітей – 1 день;
- одруження працівника або його дітей – 3 дні;
- смерті чоловіка (дружини) або близьких родичів (батьків, сестер, братів, дітей) – 5 днів;
- батькам школярів – одноденна відпустка у перший і останній день навчального року;
- працівникам, які беруть участь у регіональних, галузевих і всеукраїнських спортивних змаганнях та творчих конкурсах.

Така форма нематеріальної мотивації як підтримка, визнання та увага з боку керівництва реалізовується через увагу до важливих дат і подій у житті працівників.

Так, працівники ДП «Львівстандартметрологія» відзначаються подяками та нагородами, а також за умови фінансової можливості отримують одноразову матеріальну допомогу в розмірі посадового окладу у випадках:

- святкування ювілейних і круглих дат;
- досягнення пенсійного віку;
- одруження;
- народження дітей;
- мобілізації під час особливого періоду;
- поранення внаслідок бойових дій під час особливого періоду;
- загибелі членів сімей внаслідок бойових дій під час особливого періоду.

Корпоративна культура ДП «Львівстандартметрологія» як форма нематеріальної мотивації включає корпоративні цінності, які сприяють атмосфері відкритості та довіри, традиції спільного святкування професійних та інших свят, спільне волонтерство та підтримка благодійних проєктів.

Корпоративні цінності, які сприяють створенню психологічного комфорту в колективі, включають:

- атмосфера відкритості та довіри;
- прозорість у комунікаціях;
- взаємопідтримка та повага;
- повага до особистих кордонів;
- лідерство, орієнтоване на наставництво і підтримку.

В цілому, оцінюючи систему нематеріальної мотивації праці на ДП «Львівстандартметрологія» можна зазначити, що вона є комплексною, збалансованою, оскільки охоплює ключові аспекти підтримки працівників на різних рівнях. Водночас, форми нематеріальної мотивації, які застосовуються є базовими, традиційними. Тому, необхідний розвиток системи нематеріальної мотивації праці з метою її адаптації до змін потреб працівників та тенденцій і вимог ринку праці.

## Висновки до другого розділу

Державне підприємство «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» відіграє значну роль в економіці регіону, надаючи послуги установам, підприємствам, організаціям у сфері стандартизації, метрології, оцінки відповідності та демонструє протягом 2020-2024 р. нарощення потенціалу та підвищення ефективності діяльності. Значний ріст (більше як удвічі) фінансових результатів господарської діяльності підприємства спостерігався у 2024 р.

Не зважаючи на суттєве покращення фінансово-економічних результатів, підприємство характеризується дефіцитом та плинністю кадрів: кількість працівників протягом 2020-2023 рр. скорочувалася. Хоч і у 2024 р. вдалося збільшити штат персоналу, проте, кількість працюючих на підприємстві ще не відповідає бажаній згідно Листа-очікування власника на 2025 р. Попри це, в загальному рівень кадрової безпеки підприємства можна оцінити як задовільний, оскільки, в цілому, персонал відзначається високим рівнем лояльності та задоволеності працею, не зважаючи незадоволення розмірами матеріальних стимулів праці.

В умовах обмеженого впливу керівництва підприємства на форми та розмір матеріальної мотивації праці, значну роль для кадрової безпеки підприємства відіграє нематеріальна мотивація праці. Основними формами і методами нематеріальної мотивації персоналу ДП «Львівстандартметрологія» є: плани навчання і професійного розвитку, покращення умова та охорона праці, оплата здобуття освіти, надання додаткових відпусток, підтримка з боку керівництва та корпоративні цінності і традиції.

Зважаючи на результати анкетування персоналу підприємства, частоту та масштабність застосування нематеріальних засобів впливу, вважаємо, що система нематеріальної мотивації праці на ДП «Львівстандартметрологія» потребує удосконалення.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТОЛОГОІЯ»

### 3.1. Застосування коучингового підходу до навчання персоналу

За результатами опитування Work.ua, проведеному у серпні 2023 р., у якому взяли участь понад 1000 осіб, на другому (після гібридного формату роботи) місці серед переваг, які стимулюють працівників залишатися на поточному місці праці є відшкодування витрат на хоббі, тренінги та навчання за кошти організації: її зазначило 16 % опитаних (рис. 3.1.).

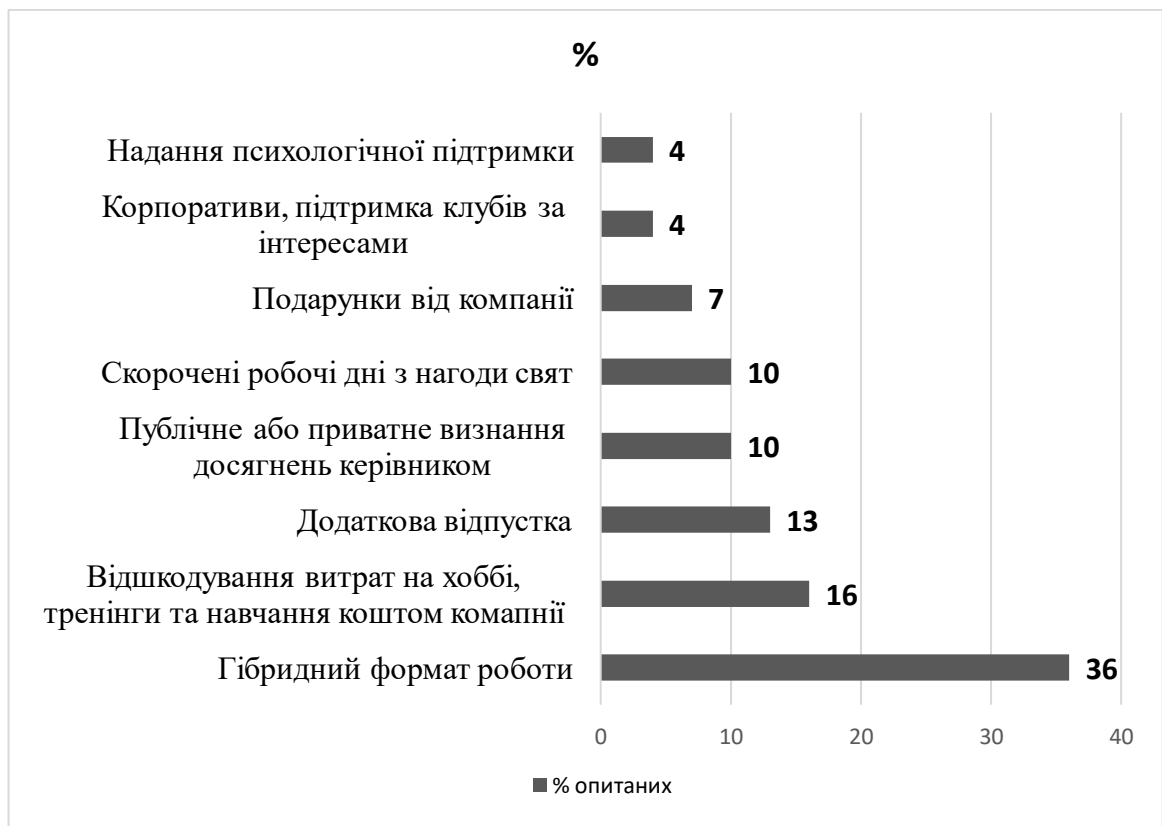


Рис. 3.1. Переваги, які б спонукали залишатися в компанії (окрім підвищення зарплати) за опитуванням Work.ua у 2023 р. [1]

На ДП «Львівстандартметрологія» систематично проводиться професійне навчання працівників, однак, на наш погляд, недостатня увага приділяється розвитку soft skills працівників.

За дослідженнями Future of Jobs 2023 803 організацій із 27 галузевих кластерів та 45 регіонів світу (понад 11 млн працівників), серед ТОП-10 пріоритетних для стратегій навчання персоналу та навичок для працевлаштування soft skills є: аналітичне (критичне) мислення, мотивація та самосвідомість, допитливість і навчання впродовж життя, лідерство та соціальний вплив, емпатія та активне слухання (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

Ключові навички працівників, затребувані сучасними організаціями

| №   | Основні навички працівників                    | Місце у рейтингу ключових навичок для працевлаштування | Місце у рейтингу стратегій навчання персоналу |
|-----|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 1.  | Аналітичне мислення                            | 1                                                      | 1                                             |
| 2.  | Творче (креативне) мислення                    | 2                                                      | 2                                             |
| 3.  | Стійкість, гнучкість і спритність              | 3                                                      | 5                                             |
| 4.  | Мотивація та самосвідомість                    | 4                                                      | 9                                             |
| 5.  | Допитливість і навчання впродовж життя         | 5                                                      | 6                                             |
| 6.  | Технологічна грамотність                       | 6                                                      | 7                                             |
| 7.  | Надійність і увага до деталей                  | 7                                                      | 18                                            |
| 8.  | Емпатія та активне слухання                    | 8                                                      | 10                                            |
| 9.  | Лідерство та соціальний вплив                  | 9                                                      | 4                                             |
| 10. | Контроль якості                                | 10                                                     | 16                                            |
| 11. | Системне мислення                              | 11                                                     | 19                                            |
| 12. | Управління талантами                           | 12                                                     | 11                                            |
| 13. | Сервісна орієнтація та обслуговування клієнтів | 13                                                     | 12                                            |
| 14. | Управління ресурсами та операції               | 14                                                     | 14                                            |
| 15. | ІІІ та великі дані                             | 15                                                     | 3                                             |
| 16. | Дизайн і досвід користувача                    | 16                                                     | 8                                             |
| 17. | Багатомовність                                 | 17                                                     | 22                                            |
| 18. | Навчання та наставництво                       | 18                                                     | 21                                            |
| 19. | Програмування                                  | 19                                                     | 20                                            |
| 20. | Маркетинг і ЗМІ                                | 20                                                     | 15                                            |

Джерело: складено за [63]

На наш погляд, технологією, яка успішно справляється з розвитком саме таких soft skills є коучинг.

За визначенням Міжнародної Федерації Коучингу (International Coaching Federation (ICF)), коучингом називається процес, побудований на принципах партнерства, який стимулює мислення та творчість клієнтів, і надихає їх на максимальне розкриття свого особистого та професійного потенціалу [16].

Отже, коучинг – комплекс методів та інструментів, які спрямовані на виявлення глибинної внутрішньої мотивації до дій, а також максимальне розкриття потенціалу працівників чи колективу шляхом самостійного пошуку відповідей на запитання коуча.

Модель коучингу представлено на рис. 3.2.



Рис. 3. 2. Модель коучингу

Джерело: складено за [16; 47; 53]

Коучинг, які метод навчання ґрунтується, зокрема, на положеннях, що кожна людина:

- живе з почуттям того, що вона здатна на більше;
- може все, що вона захоче;
- знає, чого вона хоче;
- відповідає за те, як проходить її життя, яка його якість [40].

Відповідно, головна відмінність коуча від психолога, психотерапевта, тренера, консультанта в тому, що коуч не дає порад і відповідей на питання, а допомагає знайти відповіді самостійно.

В останній роки в управлінні виявляється тенденція до зростання ролі внутрішніх коучів і розвиток моделі керівника з коучинговими компетенціями, що активно інтегрується у внутрішні процеси компаній.

Успішний досвід впровадження коучингу у програми розвитку персоналу мають такі відомі компанії як Google, Apple, Microsoft, Hewlett-Packard та інші [16]. Він дозволив їм зміцнити культуру постійного розвитку та підтримки, що позитивно вплинуло на продуктивність і мотивацію працівників. Яскравим прикладом застосування коучингу для особистісного та професійного розвитку команд є компанія Netflix. Менеджери у ній відіграють роль коучів, допомагаючи лише тоді, коли потрібно. Така управлінська культура підтримує довіру та відкрите обговорення, мотивує відповідальність та самостійне досягнення високих результатів, що дає змогу швидко реагувати на зміни ринку і сприяє довгостроковій відданості компанії [16].

Українські компанії (GM GROUP, HRG, Софілайт, ОККО, WOG, БРСМ, WeAreBrain, Молокія, Промкабель-Електрика, мережа аптек «D.S.», Фокстрот, Велмарт, Сільпо, De7 Partner, Агромат, PwC, Revolut, GitLab, SoftServe) також мають успішний досвід інтегрування коучинг у систему менеджменту, особливо там, де потрібна креативність та ініціативність [16].

Так, за даними Всеукраїнського дослідження «Коучингова культура в організаціях» [4], проведеного у 2023 році за ініціативи European Academy of Leadership Coaching, серед компаній різних галузей із загальною чисельністю понад 200 тис. працівників коучинг застосовують близько 42% організацій, серед них 31% звертаються до зовнішніх спеціалістів, а майже 70 (69) % надають перевагу внутрішнім коучам або HR-фахівцям.

Причому, про відсутність потреби в коучингу висловилися лише 7 % організацій (рис. 3.3.).



Рис. 3.3. Застосування та причини відсутності коучингового підходу в українських компаніях [4]

У зв'язку з вище викладеним, пропонуємо такі напрями застосування коучингу для посилення нематеріальної мотивації та зміцнення кадрової безпеки ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»:

- відшкодування витрат на індивідуальні коучингові сесії;

- організація командного коучингу;
- навчання коучингового підходу керівників.

Переваги застосування коучингового підходу та його вплив на нематеріальну мотивацію та кадрову безпеку ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Переваги застосування коучингового підходу та його вплив на нематеріальну мотивацію та кадрову безпеку ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

| № | Вид коучингу                 | Переваги та вплив на нематеріальну мотивацію                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Індивідуальний               | Дає змогу працівникам усвідомити глибинні внутрішні мотиви, власні потреби та цілі; сприяє загальному особистісному розвитку та розвитку професійних компетентностей; формує самостійність у прийнятті рішень та культуру відповідальності за власні рішення та вчинки.                           |
| 2 | Командний коучинг            | Формує відчуття залученості; підвищує згуртованість команд та ефективність командної співпраці; сприяє покращенню комунікації, генерації нових ідей, знаходженню нестандартних рішень та творчому підходу до вирішення проблем організації; поліпшує морально-психологічний клімат в колективі.   |
| 3 | Навчання коучингу керівників | Дає змогу краще зрозуміти внутрішні мотиви і цілі та оцінити потенціал підлеглих (їхні сильні сторони); дає змогу узгоджувати індивідуальні цілі підлеглих з загальноорганізаційними; допомагає розкрити потенціал працівників; сприяє формуванню демократичного наставницького стилю управління. |

Джерело: складено автором на основі [16; 53; 47].

Отже, коучинг у навчанні працівників допомагає не лише здобувати нові знання, а й формувати глибоке розуміння своєї ролі в компанії, розвивати впевненість у собі та адаптуватися до змін. Це потужний інструмент для

підвищення продуктивності, мотивації та ефективності роботи в довгостроковій перспективі.

Як метод нематеріальної мотивації, коучинг дає змогу:

- сформувати покроковий план дій для досягнення поставлених цілей;
- усвідомити свою ідентичність, свою роль в організації, її місії та значущості;
- зрозуміти цінність своєї роботи та її впливу, що сприяє підвищенню мотивації;
- побачити зв'язок між своєю працею, власними цінностями та відповідною винагородою.

Бізнес-коучинг як інструмент розвитку та навчання персоналу сприяє та допомагає вирішенню наступних проблем у сфері управління персоналом.

1. Чітке та усвідомлене розуміння місії та цілей організації.

2. Збільшення продуктивності працівників. Коучинг допомагає працівникам розвивати стратегічне мислення, що є ключовою навичкою ефективних фахівців. Він також сприяє самостійному вдосконаленню навичок і підвищенню продуктивності, дозволяє навчатися планувати свої дії у часі так, щоб використовуючи помірні зусилля досягати високих результатів.

3. Формування ефективної комунікації. Використання коучингових методів сприяє конструктивному діалогу, що покращує загальну продуктивність і залученість працівників. Це також стимулює співпрацю, креативність та інновації, допомагає оперативно вирішувати конфлікти й проблеми. Коучинг-сесії дозволяють працівникам покращувати навички комунікації, зокрема активне слухання, надання зворотного зв'язку та ефективне вирішення конфліктних ситуацій.

4. Підвищення залученості та мотивації персоналу. Коучинг сприяє покращенню робочого досвіду та залученості працівників, допомагаючи їм ефективніше взаємодіяти з керівництвом. Створення відкритої атмосфери, де працівники можуть вільно висловлювати свої думки та почуття, сприяє

зміцненню довіри та мотивації. Коли співробітники відчують, що їхню думку цінують, вони стають більш відданими компанії та її цілям. Коучинг також допомагає керівникам краще розуміти потреби працівників, їхні сильні сторони та напрями для розвитку.

5. Розвиток самолідерства та відповідальності. Бізнес-коучинг мотивує персонал усвідомлювати власну поведінку, результати діяльності та працювати над самовдосконаленням. Це особливо важливо для керівників, оскільки сприяє зростанню саморозвитку, впевненості в собі та навичок ефективного лідерства.

6. Адаптація працівників до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Коучинг дає змогу навчитися знаходити та залучати необхідні ресурси для досягнення поставленої мети, ефективно справлятися з труднощами, обмеженнями та проблемами, що регулярно виникають у процесі виконання завдання.

Керівник-коуч виявляє свої компетенції в управлінні таки чином:

- створенні ситуацій, які виявлятимуть та розвиватимуть сильні сторони працівників;
- формулюванні чітких цілей, досягнення яких дозволить отримати очікуваний результат, а також періодично переглядати та коригувати їх відповідно до змін пріоритетів, внутрішніх і зовнішніх факторів;
- усуненні внутрішніх бар'єрів та обмежень, які можуть заважати розвитку як окремих працівників, так і команди в цілому;
- заохоченні самостійності кожного члена команди, що сприятиме ефективнішому досягненню цілей і підвищенню внутрішньої мотивації;
- формуванні сприятливої атмосфери підтримки, у якій цінуються професійні і особистісні якості працівників, визнаються досягнення та успіхи.

Отже, коучинговий підхід до розвитку персоналу дозволяє підприємству не лише утримувати фахівців, а й створювати продуктивне, мотивоване та відповідальне робоче середовище.

### **3.2. Вдосконалення соціальних та психологічних форм нематеріальної мотивації праці**

Як показав виконаний у попередньому розділі аналіз, система нематеріальної мотивації на ДП «Львівстандартметрологія» охоплює такий вид соціальної мотивації як корпоративна культура та корпоративні цінності. Однак, корпоративна культура передбачає обмежений перелік соціальних заходів: спільні святкування професійних свят, спільне волонтерство. У зв'язку з цим, пропонуємо розширити нематеріальну мотивацію праці на ДП «Львівстандартметрологія» такими її соціальними формами як team building.

Термін team building у перекладі з англійської означає «побудова команди». Останніми роками він широко використовується у сфері бізнесу, менеджменту, соціології та психології. Team building передбачає спеціально розроблені заходи, спрямовані на створення згуртованої, сильної та ефективної команди, учасники якої працюють на спільну мету, взаємодіють, доповнюють один одного, підтримують, поважають і гармонійно співпрацюють [40, с. 6].

У науковій літературі немає єдиної версії про перше застосування поняття «team building». Одні дослідники вважають, що його засновником є Елтон Мейо, який проводив Хоторнські експеримент (1927–1932 рр.), інші – американського дослідника у сфері організаційного розвитку Вільяма Дайєра, який у 1977 р. написав першу книгу про тимбілдинг. Історія знає приклади перших заходів, спрямованих на створення згуртованих команд і підтримку командного духу ще за часів римських генералів часів античності (близько 200 р. до н. е.). Систему заходів, що зміцнювали моральний дух солдатів через спортивні змагання та ігри використовували і військові лідери (Гай Юлій Цезар, Октавіан Август, Спартак). У різні історичні періоди ідеї командної єдності використовували також такі відомі воєначальники та лідери.

На початку 1960-х років у США вперше згадується практичне застосування концепції тимбілдингу. Зокрема, з'являється програма «Мотузковий курс» (Rope Courses), яка була розроблена для психологічної та фізичної реабілітації американських солдатів після війни у В'єтнамі [40, с. 7-8].

Team building має щонайменше три складові (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Компоненти team building

Джерело: складено автором за [40].

Сучасні бізнес-тренери класифікують завдання тимбілдингу на дві основні категорії:

- завдання істинного (справжнього) team building, які охоплюють заходи, спрямовані на створення команди;
- завдання learn spirit, які стосуються зміцнення командного духу та формування командної атмосфери (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

## Завдання тимбілдінгу

| Завдання                                             | Які знання, вміння, навички, якості формуються                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                    | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Завдання істинного team building                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Підсилення командних комунікацій                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ набуття теоретичних знань про командування;</li> <li>▪ розвиток компетенцій командної взаємодії;</li> <li>▪ покращення міжкомандних комунікацій;</li> <li>▪ розвиток неформальних горизонтальних зв'язків;</li> <li>▪ розвиток неформальних комунікацій з клієнтами та партнерами компанії.</li> </ul>                                                             |
| Покращення розподілу ролей (підвищення ефективності) | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ усвідомлювання учасниками своїх ролей і функцій;</li> <li>▪ розвиток навичок делегування повноважень;</li> <li>▪ розвиток навичок прийняття відповідальності;</li> <li>▪ розвиток навичок виконання різноманітних ролей.</li> </ul>                                                                                                                                |
| Розвиток лідерського потенціалу                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ розвиток лідерства в екстремальних умовах;</li> <li>▪ формування відповідальності за особистий внесок до перемоги команди;</li> <li>▪ розвиток навичок ситуативного та розподільного лідерства;</li> <li>▪ набуття навичок стабільної та згуртованої роботи в кризових ситуаціях;</li> <li>▪ розвиток індивідуального лідерського потенціалу учасників.</li> </ul> |
| Підвищення самооцінки та само-свідомості             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ зростання самооцінки внаслідок досягнення результатів;</li> <li>▪ отримання інформації про себе та свої особливості взаємодії;</li> <li>▪ отримання інформації про свої сильні та слабкі сторони роботи в команді.</li> </ul>                                                                                                                                      |
| Розкриття внутрішніх резервів членів команди         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ знаходження прихованих можливостей в силу незвичайних обставин та можливість по-новому оцінити колег;</li> <li>▪ формування команд під амбіційні проекти;</li> <li>▪ розкриття внутрішніх резервів команди, найбільш яскравих та позитивних сторін учасників;</li> <li>▪ розкриття внутрішніх індивідуальних резервів працівників.</li> </ul>                      |

Продовження табл. 3.2.

| 1                                                              | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>Завдання learn spirit</u></b>                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b><u>Стимуляція корпоративного духу</u></b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>створення атмосфери свята;</u></li> <li>• <u>сприяння емоційній розрядці;</u></li> <li>• <u>транслявання корпоративних цінностей;</u></li> <li>• <u>створення незвичайної атмосфери, що сповнена ризику, азартом, насичена новими відчуттями.</u></li> </ul>                                                                                                                                    |
| <b><u>Формування довіри</u></b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>розвиток взаєморозуміння та довіри за умови неформального спілкування;</u></li> <li>• <u>підвищення довіри та згуртованості колективу за рахунок позитивного досвіду спільного досягнення мети, колективного подолання труднощів;</u></li> <li>• <u>відкриття нового та позитивного в колегам;</u></li> <li>• <u>формування відчуття «ліктя», взаємодопомоги та щирої підтримки.</u></li> </ul> |
| <b><u>Посилення мотивації</u></b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>посилення мотивації працювати в команді;</u></li> <li>• <u>посилення мотивації щодо досягнення мети;</u></li> <li>• <u>драйв-менеджмент;</u></li> <li>• <u>отримання нового заряду енергії командою.</u></li> </ul>                                                                                                                                                                             |
| <b><u>Формування та закріплення корпоративної культури</u></b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>розвиток корпоративної культури;</u></li> <li>• <u>впровадження передових розробок в галузі управління персоналом;</u></li> <li>• <u>підвищення корпоративного іміджу;</u></li> <li>• <u>підвищення іміджу керівництва компанії;</u></li> <li>• <u>посилення лояльності персоналу щодо компанії.</u></li> </ul>                                                                                 |
| <b><u>Зростання задоволеності роботою</u></b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>зростання задоволеності співробітників;</u></li> <li>• <u>підвищення ефективності діяльності;</u></li> <li>• <u>підвищення рівня фізичної форми та продуктивності праці;</u></li> <li>• <u>набуття нових емоцій та досвіду (experience) співробітниками та <u>вдосконалення тих, що вже існують.</u></u></li> </ul>                                                                             |

Джерело: [40, с. 10-11]

Українські підприємства та організації впроваджують нові формати тимбілдінгу в умовах війни, враховуючи психоемоційний стан працівників і актуальні соціальні виклики.

Яскравим прикладом такого підходу є тімбілдінговий проєкт компанії robota.ua «Тиждень добрих справ», у якому взяли участь 200 співробітників. Він отримав перше місце (золото) на престижній міжнародній премії BEA World у номінації «Team building», випередивши 333 інші ініціативи [9].

Спираючись на досвід українських підприємств [31; 32; 60; 62] ефективним, доцільно провадити тімбілдінгові активності в ДП «Львівстандартметрологія» за такими напрямками:

#### 1. Патріотичні ініціативи та благодійність:

- спільне плетіння маскувальних сіток і виготовлення окопних свічок;
- донорські дні – колективна здача крові для поранених у лікарнях;
- організація збору коштів для підтримки армії або постраждалих від війни;
- волонтерські виїзди – допомога у відбудові зруйнованих міст, ремонт укріплень, підтримка внутрішньо переміщених осіб, допомога покинутим тваринам;
- експертна допомога у вирішенні актуальних соціальних питань, наприклад, працевлаштування одиноких матерів на деокупованих територіях;
- спільне святкування національних та інших важливих подій;
- мотиваційні зустрічі з ветеранами та військовими – обмін досвідом, розповіді про силу духу.

#### 2. Спортивні та екстремальні активності:

- участь або організація благодійних забігів – на підтримку військових, поранених чи сімей загиблих;
- військові квести – командні випробування на витривалість, орієнтування на місцевості;
- туристичні походи та виживання, навчання виживанню в природних умовах, підкорення гір, сплав на байдарках;
- командні спортивні змагання – футбол, волейбол, стрільба.

#### 3. Освітні та професійні заходи:

- тренінги з надання домедичної допомоги – навички, які можуть врятувати життя;
- військові лекції та курси тактичної медицини – навчання базовим навичкам самооборони;
- обговорення стратегій розвитку бізнесу під час війни – мозкові штурми щодо адаптації компанії.

#### 4. Культурні та творчі заходи:

- спільні перегляди українських фільмів та обговорення;
- організація літературних або музичних вечорів – підтримка української культури;
- флешмоби, фотоконкурси або виставки з акцентом на силу духу та єдність;
- патріотичні квести і відвідування пам'яток національної культурної спадщини.

Такі ініціативи не лише згуртують колектив ДП «Львівстандартметрологія», а посилюють соціальну відповідальність підприємства.

Ще одним вагомим напрямом удосконалення нематеріальної мотивації праці в умовах війни вважаємо посилення піклування про психологічне благополуччя персоналу.

Дослідження свідчать, що більшість персоналу українських компаній зазнають емоційних перепадів і відчують тривожність: понад половина працівників (52 %) і майже 70 % керівників – емоційні коливання, третина керівників і підлеглих – пригніченість, половина керівників та третина їх підлеглих – постійну тривогу [9, с. 186].

Директива 89/391/ЄЕС зобов'язує роботодавців запроваджувати превентивні заходи для зменшення ризиків, що впливають на професійне здоров'я працівників, зокрема враховуючи психосоціальні фактори. Вона також передбачає комплексний підхід до профілактики, що охоплює

технологічні, організаційні, соціальні та екологічні аспекти робочого середовища.

В умовах війни управління ризиками на підприємствах відбувається в кризових обставинах, що суттєво впливає на психологічний стан працівників. Це призводить до формування негативного психосоціального клімату на робочих місцях.

Попри зростання уваги до питань психічного здоров'я, рівень обізнаності українців у цій сфері залишається низьким. Ігнорування змін у психологічному стані може призвести до загострення симптомів психічних розладів. Тому важливо вчасно помічати такі зміни та розуміти основні симптоми поширених психічних порушень. За даними досліджень, 40% українців не знають ознак таких станів, тоді як решта вважає, що зможе самотійно розпізнати депресію, тривожні розлади, панічні атаки та інші порушення психічного здоров'я [31; 32].

Піклування про психічне здоров'я працівників під час війни є важливою для підтримки ефективності їхньої роботи, збереження морального стану та профілактики вигорання.

В умовах війни рекомендуємо такі напрямки підтримки психічного здоров'я працівників:

- індивідуальні та групові консультації та психотерапевтична допомога;
- тренінги з управління стресом: курси та техніки релаксації (медитація, дихальні вправи, mindfulness) для збереження психічної рівноваги;
- гнучкий графік і дистанційне управління: можливість адаптації робочого часу та віддаленої роботи для уникнення перевантаження;
- регулярне інформування працівників щодо ситуації в країні та на підприємстві, а також політики підтримки здоров'я.

## Висновки до третього розділу

Оскільки за прогнозами на ринку праці майбутнього все більш затребуваними ставатимуть soft skills, вважаємо, що саме на їхній розвиток мають бути спрямовані програми навчання працівників. Тому, рекомендуємо з метою нематеріальної мотивації праці на ДП «Львівстандартметрологія» використовувати коучинговий підхід у навчанні персоналу.

Коучинг є ефективним інструментом для розвитку soft skills, таких як аналітичне мислення, лідерство, емпатія та інших. Індивідуальний та командний коучинг: сприяють розкриттю потенціалу, розвитку особистісної відповідальності, швидшій адаптації до змін та вищій залученості працівників; допомагають усвідомити власний внесок у досягнення організаційних цілей, підвищують згуртованість та ефективність команди; покращують комунікації; формують атмосферу відкритості та довіри; знижують рівень емоційного вигорання. Все це позитивно впливає на мотивацію праці, запобігає плинності кадрів, забезпечує довгострокову лояльність працівників (а отже, підвищує рівень кадрової безпеки організації) внаслідок отримання ними можливостей для особистісного розвитку.

З метою розвитку системи нематеріальних засобів мотивації ДП «Львівстандартметрологія» пропонується її доповнити такими соціальними та психологічними формами мотивації як тимбілдинг (team building) та піклування про психічне здоров'я персоналу.

Тимбілдинг має багату історію і сьогодні використовується для розвитку командної взаємодії, покращення комунікацій і ролей у колективі, що важливо для підвищення ефективності роботи.

Під час війни піклування про психічне здоров'я персоналу може мати різні форми та реалізовуватися у різний спосіб, залежно від фінансових можливостей організації.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено нематеріальну мотивацію праці в системі кадрової безпеки організації.

1. На основі аналізу та узагальнення наукових досліджень виокремлено шість основних підходів до розуміння кадрової безпеки організації (гуманістичний, інформаційно-правовий, ресурсний, з позиції економічної ефективності, інтересів власників та соціального партнерства) та запропоновано її тлумачити як такий стан соціально-трудових відносин в організації, за якого її людський капітал захищений від загроз, а інтереси власників, персоналу, соціуму є збалансованими та реалізованими завдяки мінімізації (нейтралізації) ризиків і загроз, пов'язаними з персоналом.

2. Доведено пріоритетність нематеріальної мотивації праці в сучасних умовах та її вагому роль у кадровій безпеці організації внаслідок зміни основних людських цінностей, фінансових обмежень в час економічної нестабільності та криз, емоційного перевантаження та вигорання працівників. Узагальнено основні види нематеріальної мотивації (моральна, психологічна, організаційна, соціальна) та її форми: офіційне визнання заслуг у різний спосіб; підвищення кар'єрного статусу; залучення до управлінських процесів та делегування повноважень; збагачення змісту праці та створення умов для творчого розвитку, виявлення індивідуальності та самостійності; комфортні умови праці; програми професійного та особистісного розвитку; удосконалення стилю керівництва та методів управління; формування і розвиток корпоративної культури; тімблдінг; гнучкий режим роботи та вільний час; підтримка та увага з боку керівництва.

3. Узагальнено закордонний та вітчизняний досвід нематеріальної мотивації праці та виявлено, що в управлінській практиці застосовуються різноманітні нематеріальні мотиваційні засоби, а система нематеріальної мотивації праці має свої особливості в різних країнах. Виявлено, що напрями,

форми та методи нематеріальної мотивації в організаціях постійно змінюються, адаптуючись до нових викликів і потреб, відповідаючи на соціальні та економічні зміни, зокрема, проблеми та наслідки війни в Україні.

4. Охарактеризовано господарську діяльність та проаналізовано основні фінансові показники Державного підприємства «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації», яке є лідером на ринку технічних випробувань та вимірювань у Західному регіоні. Виявлено, що підприємство протягом 2020-2024 рр. нарощувало потенціал та збільшило дохідність і прибутковість у кілька разів. Особливий ріс фінансово-економічних результатів підприємства відбувся у 2024 р.

5. Проаналізовано кількісні та якісні показники кадрової безпеки ДП «Львівстандартметрологія». Виявлено, що попри зростання продуктивності праці, підприємство характеризується дефіцитом кадрів, а також низьким коефіцієнтом мотивації праці. Загальний рівень кадрової безпеки підприємства оцінено як задовільний, оскільки за результатами опитування, персонал відзначається високим рівнем лояльності та задоволеності працею.

6. Виконаний аналіз мотиваційної системи ДП «Львівстандартметрологія» та виявлено основні форми і методи нематеріальної мотивації, які застосовуються в управлінні персоналом: плани навчання і професійного розвитку, покращення умов та охорона праці, оплата здобуття освіти, надання додаткових відпусток, підтримка з боку керівництва та корпоративні цінності і традиції.

7. Зважаючи на результати анкетування персоналу підприємства, частоту та масштабність застосування нематеріальних засобів впливу, запропоновано такі напрями покращення системи нематеріальної мотивації праці на ДП «Львівстандартметрологія» як коучинговий підхід до навчання персоналу та розвиток соціальних і психологічних форм мотивації.

8. Обґрунтовано актуальність індивідуального та командного коучингу, виявлені їхні переваги та вплив на нематеріальну мотивацію.

Рекомендовано впроваджувати коучинговий підхід до навчання персоналу шляхом: відшкодування витрат на індивідуальні коучингові сесії; організації командного коучингу; навчання коучингового підходу керівників.

9. З метою розвитку системи нематеріальної мотивації праці на ДП «Львівстандартметрологія» запропоновано її доповнити тимбілінгом у різних актуальних формах (волонтерство, патріотичні квести, спортивні активності) та посилити піклування про психічне здоров'я працівників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 8 негрошових стимулів, які допоможуть зберегти працівників у компанії у 2023 році *Work.ua*: веб-сайт. URL:<https://www.work.ua/articles/employer/3154/> (дата звернення: 20.02.2025)
2. Аблязова Н. Кадрова безпека в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64> (дата звернення: 21.02.2025)
3. Безпека і здоров'я на роботі у воєнний та післявоєнний час. Досвід України в умовах російської агресії. *International Labour Organization*: веб-сайт. URL:[https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@sro-budapest/documents/genericdocument/wcms\\_856143.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@sro-budapest/documents/genericdocument/wcms_856143.pdf) (дата звернення: 30.01.2025)
4. Всеукраїнське дослідження «Коучингова культура в організаціях» за 2023 рік. *European Academy of Leadership Coaching*: веб-сайт. URL: <https://ealcoach.com/kouchingova-kultura-v-organizacziyah-vseukra%D1%97nske-doslidzhennya> (дата звернення: 16.02.2025)
5. Василик А. В., Ращенко А. Ю., Данилицька А. П. Вплив нематеріального мотивування працівників на управління брендом роботодавця: світовий досвід і українські реалії. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № 2. С. 226-235.
6. Вітик Б. Механізм управління кадровою безпекою підприємства: теоретичні основи. *Via Economica*. 2024. № 6. С. 14-18. URL:<https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-6-2> (дата звернення: 20.02.2025)
7. Винничук Р. О., Рубаха Н. В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6. С.

- 83-88. [URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu\\_2021\\_6\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2021_6_14) (дата звернення: 21.02.2025)
8. Воронка О. З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки: монографія. Львів: Галицька видавнича спілка, 2020. 231 с.
9. Вплив війни на соціально-економічні системи: безпековий аспект: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. М.І. Копитко., д.ю.н., проф. З.Р. Кісіль. Львів: ЛьвДУВС, 2024. 394 с. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-monograph> (дата звернення: 15.02.2025)
10. Всесвітнє дослідження економічних злочинів та шахрайства 2020. Pwc: веб-сайт. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2020/economic-crime-survey.html> (дата звернення: 01.02.2024)
11. Гречішкіна А. А. Сутність поняття «кадрова безпека підприємств залізничного транспорту. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 6. Ч. 2. С. 144-146.
12. ДП «Львівстандартметрологія». *Опендатабот: веб-сайт*. URL: <https://opendatabot.ua/c/04725912> (дата звернення: 10.02.2025)
13. Данюк В., Петюх В. Менеджмент персоналу: навч. Посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.
14. Дзюрах Ю. Ідентифікація ключових детермінантів кадрової безпеки. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 2 (37). С. 24-30.
15. ДП «Львівстандартметрологія»: офіційний веб-сайт. URL:<https://www.lvivstandard.com.ua/> (дата звернення: 30.01.2025)
16. Калінін А. М. Коучинг як інструмент управління персоналом в умовах сучасного конкурентного середовища. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. Вип. 4 (76). С. 84-94. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/4493/4801>(дата звернення: 15.01.2025)

17. Ковальський Д. В. Механізми забезпечення кадрової безпеки органів публічного управління в Україні: дис. ... канд. держ. упр.: 25.00.02. Харків, 2023. 255 с.
18. Кузенко Т.Б. Класифікація методів оцінки економічної безпеки підприємства. *Економіка і управління*. 2003. № 4. С. 70 – 77.
19. Курепін В. М. Систематизація ризиків та загроз кадровій безпеці підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 4. С. 170-176.
20. Курепін В. М., Харчевнікова Л. С. Механізми та системи дотримання кадрової безпеки аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 3. С. 47-51.
21. Лашенко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2007. Вип. 4. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2007-3/Laschenko\\_307.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2007-3/Laschenko_307.htm). (дата звернення: 27.01.2025).
22. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 76 URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39211/2/GEB\\_2022v76n3\\_Leskova\\_S-Intangible\\_motivation\\_of\\_74-80.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39211/2/GEB_2022v76n3_Leskova_S-Intangible_motivation_of_74-80.pdf) (дата звернення: 21.02.2025)
23. Литовченко О. Ю. Формування кадрової безпеки підприємств АПК : автореферат дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2010. С. 26.
24. Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології, та сертифікації. *Youcontrol: веб-сайт*. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/04725912/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/04725912/) (дата звернення: 22.02.2025)
25. Маслов А., Данчук К. Не можна поїхати, не можна залишитись. Втрати людського капіталу України через міграцію. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-54> (дата звернення: 15.02.2025)

26. Мельник Л. Г., Волк О. Н., Гайтина Н. М., Рибалка М. В. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду. *Вісник СумДУ (Серія «Економіка»)*. 2012. № 4. С. 55–63.
27. Назарова Г. В., Назаров Н. К. Методи попередження загроз кадровій безпеці підприємства. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/32178/1/49.pdf> (дата звернення: 01.02.2024)
28. Назаров Н. К., Чжан Х. Ю. Аналіз кадрової безпеки та лояльності персоналу. *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 149-155.
29. Нестандартна мотивація Management.com.ua: веб-сайт. URL: [https://www.management.com.ua/notes/non-typ\\_motivation.html#google\\_vignette](https://www.management.com.ua/notes/non-typ_motivation.html#google_vignette) (дата звернення: 01.03.2025)
30. Ніколаюк С. І., Никифорчук Д. Й. Безпека суб'єктів підприємницької діяльності: курс лекцій. Київ: КНТ, 2005. 320 с.
31. Нові виклики перед роботодавцями щодо психічного здоров'я персоналу – результати дослідження. *4service.company*: веб-сайт. URL: <https://4service.group/ukr/wp-content/uploads/2023/05/Vyklyk2.pdf> (дата звернення: 28.12.2024)
32. Нові виклики перед роботодавцями щодо психічного здоров'я персоналу – результати дослідження. *4service.company*: веб-сайт. URL: <https://budni.robota.ua/hr/novi-vikliki-pered-robotodavtsyami-shhodo-psihichnogo-zdorov-ya-personalu-rezultati-doslidzhennya> (дата звернення: 01.02.2025)
33. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: Вид-во «Ліра-К». 2016. 338 с.
34. Перевозчикова Н. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2014. №1528. С. 1-4.
35. Петюх В. М., Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ. 2004. 397 с.

36. Пінк Д. Книга Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує. Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля». 2016. URL: <http://flibusta.site/b/512293/read> (дата звернення: 04.03.2025).
37. Подлужна Н. О. Забезпечення кадрової безпеки організації. *Економіка промисловості*. 2010. № 4(52). С. 196–201.
38. Подлужна Н., Єгорова О. Загрози кадровій безпеці та методи запобігання їм у виробничо-комерційній діяльності підприємств. *Схід*. 2010. № 5. С. 56-60.
39. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7539> (дата звернення: 18.02.2025).
40. Психологія тимбіндингу: навчальний посібник / Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. ; за заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с.
41. Пучкова С. І. Методичні підходи щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства. / Науково-методичні аспекти забезпечення економічної безпеки: монографія / за заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової. Одеса: Атлант, 2013. С. 123-132.
42. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: Монографія. Львів: ЛБІ НБУ. 2004. 195 с.
43. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 36. С. 60–69.
44. Семенченко А. В. Удосконалення кадрової безпеки як елементу посилення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Бізнес-інформ*. 2015. № 9. С. 428-433.

45. Середня заробітна плата в Україні *Minfin: веб-сайт*.  
URL:<https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/> (дата звернення: 21.02.2025)
46. Судакова О.І. Формування системи управління економічною безпекою підприємництва. *Економіка: Проблеми теорії та практики: зб. наук. праць*. Вип. 231: В. 9 т. Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. С. 1652–1661.
47. Тертична Л., Дегтяр А. Коучинг в системі управління трудовим потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 41.  
URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-6> (дата звернення: 25.02.2025)
48. Тренди у сфері людського капіталу 2023: нові правила для світу без меж *Deloitte: веб-сайт*.  
URL:<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/2023-human-capital-trends-presentation.pdf> (дата звернення: 25.02.2025)
49. Устіловська А. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. №4. С. 112-115.
50. Урдуханов Р.І. Система індикаторів оцінювання стану кадрової безпеки на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3 (47). с. 104-113.
51. Ушкаренко Ю. В., Чмут А. В., Синякова К. М. Креативна економіка: сутність поняття та значення для України в умовах європейської інтеграції. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 67–72.
52. Федотова І. В. Оцінювання рівня лояльності персоналу. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 23. С. 23-36.
53. Федорова, Ю., Бантуш, Л., Удовікова, Н. Коучинг як ефективний інструмент управління проєктними командами. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2020. № 9 (18).  
URL:[https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-13) (дата звернення: 25.02.2025)

54. Цибульська О. Управління безпекою та здоров'ям працівників на роботі в умовах російської агресії. *Науково-виробничий журнал «Охорона праці»*. URL:<https://ohoronapraci.kiev.ua/article/rubriki/upravlinna-bezpekou-ta-zdorovam-pracivnikiv-na-roboti-v-umovah-rosijskoi-agresii> (дата звернення: 30.01.2025)
55. Чайка Т. Ю., Мардус Н. Ю., Логвінов Ю. А. Коефіцієнтний аналіз трудових ресурсів і витрат на оплату праці: розрахунок за фінансовою і статистичною звітністю та сучасні тенденції аналізу (на прикладі підприємств готельно-ресторанного бізнесу). *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 90-96.
56. Черевань І. В., Коваленко Ю. О., Голець С. П. Нематеріальна мотивація підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51) С. 104-109.
57. Швець І. Б. Економічна безпека в управлінні персоналом. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. Випуск 36-1. Донецьк. 2009. С. 179-184.
58. Шрами на їхніх душах: ПТСР та ветерани України. Київ. 2023. 89 с. URL: [https://www.globsec.org/sites/default/files/2024-01/%D0%A8%D0%A0%D0%90%D0%9C%D0%98%20%D0%9D%D0%90%20%D0%87%D0%A5%D0%9D%D0%86%D0%A5\\_0.PDF](https://www.globsec.org/sites/default/files/2024-01/%D0%A8%D0%A0%D0%90%D0%9C%D0%98%20%D0%9D%D0%90%20%D0%87%D0%A5%D0%9D%D0%86%D0%A5_0.PDF). (дата звернення: 01.02.2025)
59. Що таке коефіцієнт плинності кадрів та як його розрахувати ? *PeopleForce Ltd: веб-сайт*. URL:<https://peopleforce.io/uk/blog/yak-rozrahuvaty-koeficient-plynnosti-kadriv> (дата звернення: 22.01.2025)
60. Як компанії підтримують своїх працівників та ЗСУ під час війни/ URL: *Happymonday: веб-сайт*. URL:<https://happymonday.ua/kompaniyi-pidtrymuyut-pratsivnykiv-pid-chas-vijny> (дата звернення: 02.02.2025)
61. Як наймають і звільняють в Airbnb, Facebook, Google і Zappos *HR Center: веб-сайт*. URL:<https://hrc.com.ua/archives/20375#> (дата звернення: 05.03.2025)

62. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній *Forbes.ua*: веб-сайт. [URL:https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566](https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566) (дата звернення: 02.02.2025)
63. The Future of Jobs Report 2023 *World Economic Forum*: веб-сайт. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf) (дата звернення: 22.02.2025)

## ДОДАТКИ